



# Pratique et théorie du retour d'expérience en management.

Robert Picard

## ► To cite this version:

Robert Picard. Pratique et théorie du retour d'expérience en management.. Gestion et management.  
Ecole Polytechnique X, 2006. Français. NNT : . pastel-00003048

**HAL Id: pastel-00003048**

**<https://pastel.archives-ouvertes.fr/pastel-00003048>**

Submitted on 27 Jul 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Thèse présentée pour obtenir le grade de  
**DOCTEUR DE L'ECOLE POLYTECHNIQUE**

Domaine  
**ECONOMIE ET SCIENCES SOCIALES**

Spécialité  
**GESTION**

Présentée par :  
**Robert PICARD**

Titre de la thèse :  
**Pratique et théorie du retour d'expérience en management**

Thèse soutenue le : 21 septembre 2006

Devant le jury composé de :

Michel BERRY	Directeur de Recherche au CNRS, PREG-CRG, Ecole de Paris du Management. <i>Directeur de Thèse</i>
Hervé LAROCHE	Professeur à l'ESCP-EAP European School of Management. <i>Rapporteur</i>
Silvia GHERARDI	Professeur au département de sociologie et de recherche sociale de l'Université de Trento, Università degli Studi di Trento. <i>Rapporteur</i>
Philippe LORINO	Professeur à l'ESSEC Business School.
Thierry BOUDES	Professeur à l'ESCP-EAP, European School of Management.



L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans la thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.



*En un sens, l'intelligence humaine travaille constamment à dissiper le chaos infini et merveilleux des idées originelles et à les remplacer par l'inoxydable complétude des idées artificielles.*

*.../...*

*Les idées, une fois exprimées et donc soumises à un public, deviennent des objets artificiels privé d'un rapport réel avec leur origine.*

Alessandro BARRICO, 1999

*In « City », R.C.S. Libri, Italy  
Traduction de François Brun,  
Collection Folio, Ed. Gallimard,  
Paris*



## REMERCIEMENTS

Je remercie ma mère, Docteur en médecine, d'avoir vu en moi un chercheur. Sa mémoire a habité mes travaux.

Je remercie Pascale, ma femme, qui m'a poussé dans la voie de la thèse, s'y est intéressé jusqu'à partager certaines de mes réflexions, et m'a soutenu tout au long de cette recherche.

J'exprime une profonde gratitude à Michel Berry, pour avoir, comme enseignant à l'Ecole Polytechnique, quand j'y étais élève, éveillé définitivement ma conscience de l'infinie singularité des situations et de la limite des modèles ; pour avoir, plusieurs années plus tard, accepté de diriger mon mémoire de DEA puis cette thèse, avec une grande disponibilité et une grande exigence.

Je remercie ceux qui, par leur engagement personnel dans leur métier d'enseignement et de recherche, mon donné l'audace de me lancer. Je veux nommer en premier Hervé Laroche, dont la pensée a beaucoup marqué ma compréhension de la connaissance, et Philippe Lorino, qui a transformé ma vision de la gestion et de ses outils.

Je remercie plus généralement les chercheurs qui m'ont écouté et consacré du temps, me permettant ainsi de garder le goût et l'envie d'aller jusqu'au bout : les membres de mon jury que je n'ai pas encore cités, Silvia Gherardi dont les écrits ont stimulé mon regard, Thierry Boudès, dont les interpellations franches m'ont fort utilement bousculé ; mais également Anni Borzeix, que j'ai bien souvent sollicitée et m'a fait entrevoir le monde de « Langage et travail », ainsi que Michèle Grosjean, à qui je dois beaucoup dans ma compréhension des théories de l'activité.

Enfin, un grand merci à Michèle Breton, pour sa disponibilité, sa bonne humeur, son efficacité : elle m'a souvent reçu et aidé à m'y retrouver dans les arcanes de ce monde de la recherche, tout au long de ces années de thèse.





## SOMMAIRE

<b>1. INTRODUCTION</b>	P. 1
<b>1.1. Enjeux de gestion</b>	P. 1
<b>L'environnement de l'entreprise comme défi permanent</b>	
<b>S'armer pour le futur</b>	
<b>Apprendre, mais quoi ?</b>	
<b>Tirer parti de l'expérience passée</b>	
<b>Enjeu de ce travail : entre pratique et théorie</b>	
<b>1.2. Enjeux personnels</b>	P. 4
<b>1.3. Champ de la recherche</b>	P. 6
<b>De la décision de tirer parti de l'expérience à l'émergence de nouvelles pratiques</b>	
<b>1.4. Plan de la thèse</b>	P. 8
<b>2. METHODOLOGIE</b>	P.11
<b>2.1. De la consultance à la recherche : réflexions épistémologiques préalables</b>	P.11
<b>2.2. Construction du dispositif expérimental</b>	P.12
<b>2.2.1. Intention et principes fondateurs</b>	
<b>2.2.2. Les grandes lignes du dispositif</b>	
2.2.2.1. Structure générale : Une intervention en trois étapes	
2.2.2.2. Première étape : raconter l'histoire	
2.2.2.3. Deuxième étape : interpréter	
2.2.2.4. Troisième étape : disséminer	
2.2.2.5. Conduite des entretiens	
<b>2.3. Les terrains</b>	P.18
<b>2.3.1. Caractéristiques générales</b>	
<b>2.3.2. Enjeux de la dualité des terrains</b>	
<b>2.4. Aperçu des résultats obtenus</b>	P.19
<b>Dualité des connaissances produites</b>	
<b>2.5. Conclusion : originalités de l'approche</b>	P.21

<b>3. THEORIES DE REFERENCE</b>	P.23
<b>3.1. Les théories de l'apprentissage organisationnel</b>	P.23
<b>Capitaliser l'expérience : au cœur des pratiques gestionnaires.</b>	
<b>3.2. Les approches de « Retour d'expérience »</b>	P.27
Fondements : les théories de « mémoires organisationnelles »	
Les théories instrumentales	
Les approches pragmatiques	
Critique des théories et des pratiques de retour d'expérience basées sur des outils	
<b>3.3. L'approche narrative</b>	P.35
Place de la narration dans les organisations.	
La narration, objet et processus	
Usages et perspectives de la narration.	
Le courant du « Story Telling »	
Application au retour d'expérience	
Approche narrative et conduite du changement	
Analyse critique	
Prospective	
<b>3.4. Le langage dans l'organisation, dans le travail, et la théorie de l'activité</b>	P.42
La question du langage en sciences de gestion	
Le langage au travail : un courant pluridisciplinaire	
Eléments de théorie de l'activité	
L'écrit au travail	
Conclusion	
<b>3.5. L'apprentissage organisationnel : approche politique</b>	P.47
Pouvoir et apprentissage	
Compétence collective et stratégies d'acteurs	
La gestion du changement par le dirigeant	
La contestation de la stratégie dominante par des dissidents	
Conclusion	
<b>3.6. Conclusion du chapitre</b>	P.49
 <b>4. UN PREMIER TERRAIN DE RECHERCHE</b>	 P.51
<b>4.1. Le terrain « PG »</b>	P.52
<b>4.2. Récit du projet faisant « expérience » : le programme PG</b>	P.54
<b>4.2.1. Genèse (1990 – 1998)</b>	
<b>4.2.2. Gestation (Décembre 1998 – mars 2000)</b>	
<b>4.2.3. Découverte (Avril 2000 – septembre 2001)</b>	
<b>4.2.4. Rationalisation (Octobre 2001 – Juin 2003)</b>	
 <b>4.3. Le « retour d'expérience » du programme PG.</b>	 P.60
<b>4.3.1. Un projet « assez » réussi.</b>	

**4.3.2. L'intervention de « retour d'expérience »**

- 4.3.2.1. Un processus de décision complexe
- 4.3.2.2. Une intervention mouvementée
- 4.3.2.3.. Négociation de l'histoire autour d'une pratique commune
- 4.3.2.4. Interpellation de l'intervenant comme « sachant ».
- 4.3.2.5. Retour à l'interprétation par analogie
- 4.3.2.6. Tentative de conceptualisation et structuration de l'interprétation

**4.3.3. Une dissémination problématique des résultats**

- 4.3.3.1. Formaliser pour communiquer
- 4.3.3.2. Une communication institutionnelle riche mais restreinte
- 4.3.3.3. Une dissémination problématique

**4.3.4. Des effets au long court**

- 4.3.4.1. Lancement d'une « maîtrise d'ouvrage » générique : la fonction de « gouvernance ».
- 4.3.4.2. Transposition du retour d'expérience à la DSI
- 4.3.4.3. Mobilisation des acquis du « retour d'expérience » pour la mise en place de la nouvelle « gouvernance »

**4.3.5. Epilogue****5. UN SECOND TERRAIN : DEX**

P.113

**5.1. Le deuxième terrain**

P.113

**5.1.1. Un contexte stratégique difficile****5.1.2. Un lieu de savoir et d'expertise hors norme****5.2. Récit de la mission faisant « expérience » : la valorisation des compétences**

P.115

**5.2.1. Genèse (1995 – 2000)****5.2.2. Mobilisation****5.2.3. Latence****5.2.4. Problèmes techniques et recentrage institutionnel (Mars 2003 – septembre 2003)****5.3. Le « retour d'expérience » de la mission de valorisation des compétences**

P.122

**5.3.1. Une mission réussie au plan stratégique, mais des résultats opérationnels à consolider****5.3.2. Genèse de l'intervention de « retour d'expérience »**

- 5.3.2.1. Un fait déclencheur : le changement de responsables à la direction du DEX
- 5.3.2.2. Un lancement aux motivations hétérogènes

**5.3.3. Reprise et adaptation du dispositif expérimental du terrain « PG » pour le DEX****5.3.4. Une intervention problématique**

- 5.3.4.1. Une histoire peu discutée
- 5.3.4.2. Une interprétation peu négociée
- 5.3.4.3. Communication : un accueil réservé
- 5.3.4.4. Le jeu des acteurs : bilan
- 5.3.4.5 Un échec ou un temps de latence ?

**5.3.5. Epilogue**

<b>6. RESULTATS : QUEL RETOUR D'EXPERIENCE MANAGERIAL ?</b>	P.165
<b>6.1. Décision d'apprentissage « organisationnel »</b>	P.165
<b>6.2. Emergence de connaissances nouvelles</b>	P.165
6.2.1. Ignorance et diversité des vues initiales	
6.2.2. Nouvelles sources d'information : Les témoignages et leur cadre.	
6.2.3. Négociations et justifications au sein des groupes	
6.2.3. Ecoute et découvertes	
6.2.4. La confrontation du groupe à l'expérience de tiers	
6.2.5. Synthèse : le groupe comme lieu d'apprentissage pour ses membres	
<b>6.3. Dissémination des connaissances</b>	P.174
<b>6.4. Conditions ayant favorisé la valeur opérationnelle des connaissances produites</b>	P.176
6.4.1. L'intervenant extérieur est familier du contexte organisationnel	
6.4.2. Le récit est construit à partir de plusieurs sources	
6.4.3. Plus que la diversité des sources, c'est la diversité des rôles des membres eux-mêmes dans l'expérience originelle qui vaut.	
6.4.4. Les membres du groupe sont en confiance et impliqués	
6.4.5. Conclusion : les conditions de l'apprentissage managérial	
<b>6.5. Compétences organisationnelles et outils de gestion</b>	P.183
<b>6.6. Conclusion</b>	P.186
 <b>7. ANALYSE THEORIQUE</b>	P.195
<b>7.1. Introduction</b>	P.195
<b>7.2. Le processus d'apprentissage en œuvre dans nos retours d'expérience : une approche gestionnaire</b>	P.195
7.2.1. Cycle de vie des groupes de retour d'expérience : bilan	
7.2.1.1. Préfiguration	
7.2.1.2. Découverte et mise en convergence	
7.2.1.3. Autonomisation	
7.2.1.4. Séparation	
7.2.2. Quête et diffusion d'un sens partagé	
7.2.2.1. Quête et partage du sens	
7.2.2.2. Enjeux du sens partagé	
7.2.2.3. Mécanisme de construction collective du sens : de la rétrospective à la	
7.2.2.4 Mécanismes de diffusion du sens	
<b>7.3. Inter-actions et logiques d'acteurs</b>	P.210
7.3.1. Des logiques d'acteurs aux activités	
7.3.1.1. Derrière les rôles, des logiques d'acteurs	
7.3.1.2. Limite des retours d'expérience et des approches narratives	
7.3.1.3. L'engagement des acteurs	

**7.3.2. L'activité d'écriture : effet miroir et discours adressé.**

7.3.2.1. Effet miroir

7.3.2.2. Dialogue

**7.3.3. Activités des membres des groupes**

7.3.3.1. L'activité au sein des groupes : références théoriques

7.3.3.2. Jeux de rôles : deux exemples

Rationalité et affect

**7.4. Place des écrits et du langage**

P.227

**7.4.1. Le langage**

7.4.1.1. L'activité langagière d'un groupe de managers et leur production écrite.

7.4.1.2. Langage écrit, langage oral

7.4.1.3. Les mots

**7.4.2. L'écriture et les écrits**

7.4.2.1. Différents écrits, différents statuts

7.4.2.2. L'activité d'écriture

**7.4.3. Les écrits comme « instruments »**

7.4.3.1. Ecrits produits par le groupe

7.4.3.2. Ecrits importés par le consultant

7.4.3.3. Ecrits historiques de l'expérience

7.4.3.3. L'écrit : Un instrument multiforme, multi usages, et situé.

**8. CONCLUSION**

P.247

**8.1. Enseignements**

P.247

**8.2. Apports théoriques**

P.250

**8.3. Valeur des résultats**

P.253

**Position épistémologique**

**Production de savoir**

**Bibliographie**

P.255



## **Pratique et théorie du retour d'expérience en management**

### ***1. INTRODUCTION***

#### **1.1. Enjeux de gestion**

##### **L'environnement de l'entreprise comme défi permanent**

Les entreprises sont soumises de façon répétitive à des accidents de parcours dus aux modifications de l'environnement, et à l'incapacité collective de leurs dirigeants et de leurs salariés à y répondre chaque fois dans des délais rapides et de façon satisfaisante.

Les dirigeants et les gestionnaires perçoivent une instabilité croissante des positions concurrentielles, due à une recherche permanente d'offres innovantes par le plus grand nombre. Les rentes de situation deviennent rares, d'autant que les secteurs traditionnellement protégés dans le cadre de monopoles d'Etat ou au travers de dispositions douanières sont les uns après les autres ouverts à une concurrence mondiale. Les responsables sont de ce fait à la recherche d'une forme de compétence qui leur permettrait de mettre sur le marché des offres nouvelles avant les autres, ou plus généralement d'aborder mieux que les autres le futur et ses incertitudes. Les publications professionnelles ou académiques, touchant à la place de l'innovation dans la stratégie des firmes, les discours institutionnels sur la nécessité de stimuler l'innovation attestent cet état de fait. La promotion de l'intelligence stratégique par les pouvoirs publics, invitant les dirigeants à acquérir toujours plus vite des informations issues de l'autre bout du monde souligne également le défi que représente cet asservissement à un environnement toujours plus global et imprévisible, avec l'impérieuse nécessité de le dépasser.



## **S'armer pour le futur**

Les responsables sont de ce fait à la recherche d'une forme de compétence collective qui leur permettrait de mettre sur le marché des offres nouvelles avant les autres, ou plus généralement d'aborder mieux et plus rapidement que les autres ce futur incertain. Cette question de l'adaptation à un futur imprévisible émerge également au plan individuel. Les salariés, dont la relation à l'entreprise est de plus en plus précaire, cherchent à acquérir des connaissances nouvelles et à les mettre en œuvre chez leur employeur, pour mieux se valoriser dans la suite de leur carrière. Ce phénomène est favorable au développement de nouvelles compétences dans les firmes, tout en renforçant le caractère éphémère des acquis.

Les organisations se préparent aux évolutions constantes qui les environnent et les traversent en recrutant, en formant leurs salariés et leurs cadres, en sollicitant les conseils de ceux qui ont expérimenté ailleurs des pratiques différentes, de préférence avec succès.

Pour autant, les résultats ne sont pas garantis, et les mécanismes qui rendent les opérations d'acquisition de compétences nouvelles efficaces ne sont pas bien élucidés. Le bénéfice qu'en tire l'entreprise est dépendant de l'engagement réel des acteurs et des variations de l'environnement, qui continue de se modifier pendant qu'on les conduit. Dans le bilan des apports de la recherche en gestion en matière d'apprentissage organisationnel, F.Charue-Duboc (Charue-Duboc, 2005) indique que ces travaux ont permis en particulier de souligner l'importance des savoirs tacites, des savoirs construits en situation et par l'action. Ils montrent également la place centrale du collectif dans les processus de construction de nouveaux savoirs, le rôle déterminant de la structure organisationnelle et des indicateurs de résultats.

## **Apprendre, mais quoi ?**

Malgré les difficultés à mettre en œuvre avec succès des processus efficaces d'acquisition de connaissances, les dirigeants mobilisent des ressources pour acquérir des capacités nouvelles permettant à l'organisation de mieux se comporter lorsqu'une circonstance redoutée ou attendue se produira dans le futur.

La recherche de cette forme de compétence est paradoxale : est-il possible en effet, pour une organisation, d'« apprendre », par exemple, à produire systématiquement et de façon récurrente des produits et services qui n'existent pas, et ce plus efficacement que les organisations concurrentes ? Ou à réagir mieux que les autres à un événement imprévu ? Ces interrogations présupposent un caractère cumulatif aux connaissances visées, à l'instar des

« courbes d'expérience » historiques, pour être durablement différenciant. Ces connaissances doivent pouvoir s'acquérir et s'accumuler à partir de situations vécues dans le passé, dont il serait possible d'extraire quelque chose d'utile pour mieux aborder la production d'un produit ou service inédit, ou plus généralement, une situation sans précédent.

Cette aspiration à se préparer aux épreuves à venir, incertaine, coûteuse à satisfaire, nous la connaissons individuellement, au travers de nos cursus scolaires, puis de notre formation professionnelle. Mais ces efforts valent-ils l'énergie engagée ? En quoi ?

La question se complique lorsqu'un collectif est en jeu. Qui doit apprendre quoi, auprès de qui ? Comment d'éventuels acquis vont-ils pouvoir être mobilisés de façon efficace au service de l'organisation ? Reste-t-il quelque chose d'utile au sein des équipes sollicitées pour des opérations de formation ou de changement après que les intervenants extérieurs soient partis, quand les projecteurs se tournent vers d'autres sujets de préoccupation ? L'expérience des uns, acquise hors de l'entreprise s'agissant de consultants ou de nouvelles recrues, ou en interne pendant l'opération pour ce qui concerne les salariés de tous niveaux, laisse-t-elle des traces bénéfiques ? Ou toutes ces ressources sont-elles mobilisées en pure perte ?

### **Tirer parti de l'expérience passée**

Dans le champ de la gestion, au sein du grand mouvement désormais classique de l'« organisation apprenante », qui a donné lieu depuis une vingtaine d'année à une abondante littérature, il est possible de distinguer des approches plus particulièrement attachées à tirer parti de l'expérience propre de l'organisation. Ces approches, qui ont pour nom « retour d'expérience » (REX), « mémoire d'entreprise », dispositifs de « gestion de connaissances », montrent ce mouvement rétrospectif des managers et de leurs conseillers en quête de dispositifs destinés à mieux armer les organisations pour aborder le futur.

La spécificité de ces approches réside plus précisément dans leur ambition pragmatique de tirer parti de situations réelles vécues au sein de l'entreprise. Ce faisant, elles renoncent largement à justifier et à prescrire des règles de comportement ou de gestion, qui constitueraient des « meilleures pratiques », reconnaissant le caractère situé des compétences utiles. Nous observons seulement que le domaine d'application de ce type d'approche est limité essentiellement à des expériences pratiques, et associées à des dispositifs techniques complexes ou à des situations risquées. Pourtant, d'autres types d'expériences devraient pouvoir être valorisées. L'existence d'un marché des chasseurs de tête montre qu'il en est notamment ainsi pour l'expérience managériale. Pourquoi ce type d'expérience ne serait-il

reconnu qu'au moment où le manager cherche à quitter l'entreprise, ou à l'occasion de valorisations financières, dont on sait qu'elles intègrent aujourd'hui une valeur du dirigeant et des cadres supérieurs ? N'y aurait-il pas une manière de développer les acquis de l'expérience des managers, et de mettre ces acquis au service de l'organisation ? Cette question nous semble d'autant plus importante que les managers expérimentés, selon notre propre expérience, corroborée en cela par les travaux de L.Benoît-Cattin et F.Mougin (Benoît-Cattin & Poiroux, 1991) ne semblent avoir ni le goût ni le temps de se former, c'est à dire d'acquérir des connaissances à partir de l'expérience d'autrui.

### **Enjeu de ce travail : entre pratique et théorie**

Notre propos n'est pas de faire l'exégèse des travaux touchant à l'apprentissage par l'expérience dans ou par les organisations, ce qui constituerait en soi un travail considérable. Nous nous bornons à situer dans ce vaste panorama l'approche particulière que nous avons étudiée, inspirée de ce courant, et en même temps originale. Nous y puiserons aussi quelques références pour mieux éclairer notre terrain et notre dispositif expérimental, tout en mobilisant d'autres courants théoriques utiles à la compréhension des phénomènes en jeu.

Notre ambition dans ce travail est d'apporter quelques éléments de réponse à la question de savoir si un collectif, constitué de managers, peut tirer parti d'une expérience vécue par la plupart d'entre eux. Si tel est bien le cas, il s'agira d'en tirer quelques enseignements pour les responsables d'entreprises confrontés à la question du développement de l'expérience managériale, et pour les consultants qui interviennent en ce sens dans les organisations. Nous voudrions enfin apporter un éclairage sur la façon dont ces processus fonctionnent, et peuvent éventuellement être fructueux.

## **1.2. Enjeux personnels**

Successivement élève de grandes écoles, membre d'un grand corps technique de l'Etat, nous avons été confronté très tôt à une succession assez rapide de postes très divers : maintenance de systèmes techniques, production d'infrastructures de télécommunications, gestion budgétaire, planification, régulation. Le bagage de connaissances dont nous disposions au départ était loin de permettre à lui seul d'assumer ce fonctions, et nous devons en permanence apprendre. Une part significative de cet apprentissage a été réalisée auprès de nos

collègues de travail : responsables hiérarchiques, collaborateurs, prédécesseurs dans les postes occupés. Nous avons aussi découvert une littérature sur le management, simple d'accès, qui nous renvoyait à notre propre pratique en nous permettant de prendre du recul. Mais, ayant été très tôt, au cours de nos études supérieures, interpellé par le caractère singulier des situations et les limites de validité des modèles, nous n'en n'étions pas satisfait. Les expériences rapportées dans ces livres, non dénuées de vertus pédagogiques, semblaient privilégier d'abord le temps des lecteurs, a priori des responsables très occupés. Les quelques recettes qui en étaient tirées étaient trop simples pour refléter la complexité du monde réel et permettre d'en améliorer la maîtrise.

Après une douzaine d'années au service de l'Etat, nous avons rejoint l'industrie privée. Nous y avons exercé divers métiers pendant une quinzaine d'années. Nous y avons expérimenté l'activité de service informatique, comme responsable marketing puis chef de produit, notamment. Nous avons rejoint ensuite le métier du conseil, dont cinq ans à la tête d'une entreprise de conseil en management. Nous nous sommes constamment trouvé, dans cette période comme dans la précédente, en situation d'apprentissage et d'acquisition d'expérience. Nous avons réalisé que cette question de l'acquisition de connaissances nouvelles, utiles dans de nouvelles situations, nous habitait depuis longtemps, en mesurant l'importance particulière qu'elle prenait dans notre activité de conseil, dont elle constitue pour nous le coeur.

Au moment où nous nous sommes tourné vers le conseil en entreprise, nous avons imaginé mettre nos acquis antérieurs à disposition d'autres organisations, qui en reconnaîtraient la valeur. Nous avons découvert sur le tas la présomption d'une telle ambition. Le nouveau métier que nous abordions était en réalité très éloigné de l'idée que nous nous en étions faite, et interpellait fortement la valeur de notre expérience opérationnelle. Celle-ci trouvait en réalité bien peu d'occasion d'être valorisée. Que pouvions nous en effet proposer de notre propre expérience à des professionnels compétents et responsables dans l'exercice de leurs fonctions, connaissant bien mieux que nous les particularismes de leur situation ? Nous avons dû apprendre sur le tas les ficelles du métier de consultant, où l'on sait poser des problématiques, représenter de façon schématique les situations et les questions, accompagner et soutenir ainsi la décision et le passage à l'acte. Intuitivement, et guidé par des pairs, nous avons acquis une nouvelle pratique. Nous avons pris suffisamment confiance dans notre savoir-faire pour prendre notre autonomie à la tête d'une petite structure de conseil en management dont nous sommes rapidement devenu l'actionnaire majoritaire.

Mais devenu chef d'entreprise, nous étions en situation de choisir les domaines où nous prétendions apporter de la connaissance (ou de l'expérience ?) à d'autres. Après trois années fructueuses, et réfléchissant à l'avenir de notre activité, nous nous sommes posé les questions suivantes : qu'apportons-nous vraiment à nos clients pour qu'ils nous payent et, la plupart du temps heureusement, se déclarent satisfaits ? Ont-ils pour autant appris ? Comment ? Ne nous apportent-ils pas quelque chose eux aussi, de l'expérience précisément ?

Ainsi est née l'idée de concevoir un dispositif de retour d'expérience original, visant à mettre en place et observer dans l'action un processus d'apprentissage collectif au sein d'organisations, à partir d'une expérience passée. Ce dispositif a été proposé à deux de nos clients, pour des expériences que nous avions nous-même accompagnées. Nous pouvions ainsi relire notre propre pratique. Nous avons également en tête que cette approche pourrait constituer un élément précieux du développement de notre entreprise.

Parallèlement, l'approfondissement de cette interrogation constante nous a conduit à entreprendre un DEA en sciences de gestion, puis, pris au jeu, une thèse. Les circonstances ont fait que nous avons eu une proposition de rachat de notre entreprise, et que, l'ayant vendue, nous avons pu conduire cette thèse à bonne fin.

Ce travail marque ainsi sans doute une étape importante de notre quête – mais nous ne pensons pas qu'il s'agisse d'un aboutissement, tant l'expérience est chose difficile à définir, à exploiter, à valoriser, alors qu'elle nous habite au quotidien.

### **1.3. Champ de la recherche**

Notre questionnement renvoie fondamentalement à la question générale suivante : les managers peuvent-ils tirer parti de l'expérience pour améliorer leurs pratiques au service de l'organisation ? Cette question s'inscrit dans le champ plus global de ce qu'il est convenu d'appeler l'apprentissage organisationnel, mais se concentre sur un mode particulier d'apprentissage : celui qui valorise l'expérience des managers dans l'organisation.

Nous voudrions aborder ce thème avec une double préoccupation : donner aux praticiens qui souhaiteraient expérimenter ce type d'approche des indications utiles, et apporter au plan théorique quelques éléments nouveaux issus de nos terrains.

**De la décision de tirer parti de l'expérience à l'émergence de nouvelles pratiques**

Tout au long de ce travail, nous avons en effet oscillé entre deux problématiques, et avons finalement fait le choix de les traiter toutes les deux.

La première renvoie à notre expérience de consultant. Elle pose la question de la faisabilité et de l'efficacité d'une méthode de retour d'expérience pour les dirigeants. Cette méthode, que nous avons conçue et expérimentée successivement dans deux organisations différentes, prend la forme d'un dispositif d'autoformation, mis en place au sein même de l'organisation et accompagné par un intervenant extérieur. La question peut alors être formulée de la façon suivante :

- Est-il possible pour une organisation, et à quelles conditions, de tirer parti d'un travail de retour d'expérience managérial ? Quelles seraient les caractéristiques d'un dispositif idéal dans cette perspective, à la lumière de la mise en œuvre de celui que nous avons conçu ?

La seconde problématique se place sur un plan plus théorique, et interpelle plus fondamentalement ce qui se joue au niveau d'un collectif de dirigeants lorsqu'ils se mettent en situation précisément de tirer parti de l'expérience passée. La question est alors la suivante :

- Quels sont les mécanismes à l'œuvre dans cette forme particulière d'apprentissage à partir de l'expérience, qui pourraient nous éclairer sur ce qui se joue dans des opérations plus classiques telles que le conseil en management ou la formation continue, par exemple ?

Nous n'avons pas voulu faire de choix, en définitive, entre ces deux questionnements. Nous avons considéré que les analyses à ces deux niveaux étaient également éclairées par nos terrains, et s'enrichissaient mutuellement. L'instruction de cette double interrogation structure fortement notre travail.

## **1.4. Plan de la thèse**

Nous avons structuré notre travail de la façon suivante :

Après cette partie introductive, nous décrivons le dispositif expérimental que nous avons conçu et mis en œuvre dans nos deux terrains (Chapitre 2). Ce dispositif est centré sur un groupe de managers, nommé groupe de retour d'expérience. Ce groupe reconstitue collégialement l'histoire de cette expérience et en dégage les principaux enseignements.

Nous proposons ensuite, au chapitre 3, une revue de la littérature, d'abord assez éclectique, puis focalisée sur les quatre courants que nous mobilisons spécifiquement : l'approche politique de l'apprentissage, les approches pragmatiques du retour d'expérience, l'approche narrative, le courant langage et travail.

Les chapitres 4 et 5 sont consacrés à un exposé détaillé des terrains. Pour chacun d'eux, nous donnons tout d'abord un aperçu de l'expérience dont il est fait retour. Pour le premier terrain, il s'agit d'un projet de développement et de mise en place d'un outil informatique à fort enjeu stratégique, chez un grand prestataire de service. Ce projet modifie fortement l'environnement professionnel de ceux qui doivent utiliser cet outil. Pour le second terrain, l'expérience est celle du développement d'une nouvelle forme de gestion des compétences dans un département de recherche. Nous décrivons ensuite le déroulement de la démarche de retour d'expérience elle-même, appuyée sur le dispositif que nous avons conçu.

Au chapitre 6, nous proposons les résultats de ce travail de terrain. Nous analysons de façon transversale aux deux terrains la façon dont notre dispositif a fonctionné, ce que les membres des groupes de retour d'expérience ont appris et comment. Nous proposons une approche de retour d'expérience idéale, au sens de la pratique que nous en avons.

Enfin, le chapitre 7 est consacré à une analyse théorique de ces cas. Nous formulons quelques hypothèses en nous appuyant, et en dépassant à l'occasion, les théories développées au chapitre 3.

Une conclusion récapitule les principaux acquis de cette thèse et dégage des pistes d'investigations complémentaires.

Nous avons regroupé dans un volume séparé des documents annexes, constitués des récits détaillés des deux expériences dont il est fait retour, seulement résumés dans la thèse, et des leçons tirées de ces expériences par les managers eux-mêmes.





## **2. METHODOLOGIE**

### **2.1. De la consultance à la recherche : réflexions épistémologiques préalables**

Les dispositifs de « Retour d'expérience » managériaux mis en œuvre dans les deux cas présentés brièvement ci-après sont postérieurs à notre entrée dans le monde de la recherche. Ceci rend l'analyse épistémologique de ce travail complexe. Mais ayant cédé la société de conseil que nous dirigeons, nous avons rejoint une structure administrative de réflexion, dans une position plus en retrait. Ceci nous aura sans doute permis finalement de prendre le recul nécessaire à un véritable travail de recherche.

La discussion sur la valeur et les limites des connaissances produites et la généralisation possible des questions abordées et des réponses données dans le cadre de ce travail est développée à la fin de la thèse. Mais nous pensons utile d'apporter ici quelques éléments concernant notre propre positionnement.

#### **Posture de l'intervenant**

Nous devons distinguer dans ce travail ce qui relève d'un vécu opérationnel relevant du métier de consultant, de ce qui constitue les observations de l'apprenti chercheur. Nous utiliserons des codes graphiques pour faciliter cette distinction. Le chercheur est en surplomb du vécu du consultant, mais cette posture ne peut vraiment être prise qu'avec le recul du temps. En même temps, c'est l'expérience vécue du consultant qui nourrit le chercheur, et le questionnement scientifique du chercheur a guidé le consultant dans la recherche de ses terrains et son mode d'intervention (par exemple lorsqu'il fait référence à des textes académiques pour faire réfléchir son groupe de travail).

#### **Interaction avec le terrain**

Dans notre intervention, l'action est première, le rôle est assumé, et la question scientifique s'est superposée à l'action au cours du temps, de façon de plus en plus exigeante, au point de

pousser l'auteur en dehors de l'action, pour mieux réfléchir et prendre de la distance. Dit autrement, la question de recherche est postérieure à l'action, et même, la posture de recherche est née après le début de l'action.

Pour reprendre l'axe proposé par J.Girin (Girin, 1981) pour décrire l'interaction du chercheur avec son terrain, nous sommes passé d'une participation active à la mise en œuvre d'une observation participante, puis à l'étude clinique de quelques prolongements de la mission principale dans l'un des terrains (Demande d'intervention sous forme d'observation dont les termes et résultats ont été partagés et discutés). Enfin, nous nous sommes retiré en ne conservant que quelques relations épisodiques avec un ou deux acteurs privilégiés de ces terrains, sans intention d'intervenir à nouveau.

Pour J.Girin (Op.cité), « *La qualité des observations qui peuvent être faites dans ces conditions (celles de l'étude clinique) est étroitement liée à la claire conscience que le chercheur peut avoir de sa place par rapport à la situation en cause, et tout particulièrement du statut que lui accordent les agents concernés par l'observation* ».

En ce qui nous concerne, cette conscience s'est développée au cours du temps. Il est vraisemblable que ce changement ait été perçu, et même reconnu par les agents du terrain, dans la mesure où ne nous sommes pas caché de notre travail académique, et où nous avons mobilisé explicitement des connaissances issues de ce travail dans nos dernières interventions. La relecture de notre propre expérience avec la posture de chercheur n'a été possible que par l'existence d'un matériau écrit important, vers lequel nous avons dû nous tourner à de nombreuses reprises, et qui gardait la trace de notre posture initiale de consultant.

## **2.2. Construction du dispositif expérimental**

### **2.2.1. Intention et principes fondateurs**

Pour mettre en œuvre notre projet, nous devions imaginer un dispositif d'intervention original. Notre principale ressource était la littérature sur les sciences cognitives, les travaux sur l'organisation apprenante et le « Knowledge Management », et la conviction du caractère à la fois intangible et situé des compétences à l'œuvre. Nous n'avons découvert le courant du « Story Telling » que plus tard.

Nous avons été guidé par la lecture d'articles présentant la méthode REX, notamment la thèse de P. Séguéla (Séguéla, 2001). Cette méthode, utilisée dans les systèmes de gestion des connaissances et conçue à l'origine par la Commissariat à l'Energie Atomique est aujourd'hui commercialisée. Elle vise le retour d'expérience pour les dispositifs à risques, et fait une large place à la consignation écrite de l'expérience vécue. Nous voulions également faire partager à nos interlocuteurs la valeur que nous avons nous même perçu dans notre travail de DEA d'une confrontation de l'expérience vécue à une littérature académique réfléchissant à un sujet analogue. Enfin, la rencontre de théoriciens et de praticiens du « Knowledge Management », ayant œuvré dans des sociétés aussi diverses que L'air liquide, Alstom, le CEA, France Telecom, nous avait montré que au-delà des écrits d'expérience, l'accès direct à ceux qui l'avaient vécue restait la principale source de connaissance sur ce qui s'était vraiment passé. Un témoignage écrit ne valait donc pour un lecteur qu'en tant que moyen de repérage d'une situation voisine de la sienne. Ensuite, il semble qu'il faille un échange interactif pour approfondir la validité des justifications ou critiques de l'expérience, des comportements, des décisions prises. C'est à cette condition que des acquis pourraient effectivement être transmis des uns vers les autres. Ces réflexions et ces observations nous ont conduit à élaborer le dispositif expérimental décrit ci-après.

## **2.2.2. Les grandes lignes du dispositif**

### **2.2.2.1. Structure générale : Une intervention en trois étapes**

Nous avons conçu, dans des conditions qui seront explicitées plus loin, un dispositif d'intervention avec l'objectif de capitaliser une expérience managériale au profit des managers qui l'ont vécue et de l'organisation qui les emploie. Ce dispositif a été remanié entre le premier et le second terrain. Néanmoins, la structure générale en a été conservée, ainsi que l'essentiel des méthodes mises en œuvre au sein de chaque étape. C'est cette synthèse a posteriori que nous présentons ici.

La logique que nous poursuivons est inspirée des retours d'expérience en entreprises, plus que des travaux académiques sur le sujet, mais a été confortée par la suite par les travaux de K.Weick (Weick, 1995). Il s'agit d'abord de conduire une analyse rétrospective, une lecture collective d'une expérience vécue par une diversité d'acteurs, et d'en produire un récit. Cette

expérience est supposée particulièrement riche d'enseignements, par sa dimension ou son caractère novateur ; dans un deuxième temps, il est proposé à des responsables de l'entreprise d'analyser ensemble, en présence de l'intervenant, cette lecture. Il s'agit d'en tirer des enseignements au présent, prenant la forme de courtes sentences qui proposent une interprétation des événements les plus marquants aux yeux des acteurs. Ce regard sur l'histoire du projet se devait d'être critique, et structuré de sorte que les leçons dégagées puissent être transposées et mises au service de projets futurs ; enfin, la dernière étape vise à transmettre la connaissance formalisée à l'organisation : récit, écrits d'interprétation, complétés par quelques supports de présentation. Nous avons considéré dès le départ que les acteurs ayant réalisé le travail rétrospectif et critique des deux premières étapes auraient un rôle à jouer dans la dissémination des connaissances nouvelles. Mais la nature de leur contribution, la forme des supports mis à leur disposition pour cette communication ne sont pas définies a priori dans notre cahier des charges.

#### **2.2.2.2. Première étape : raconter l'histoire**

Reconstituer une lecture d'une expérience passée jugée mémorable par des décideurs de l'organisation qui en a été le siège passe par la collecte de traces et de témoignages : des écrits sont rassemblés par l'intervenant, des entretiens (quinze et dix respectivement pour le premier et le second terrain) sont conduits auprès d'acteurs historiques, ayant participé au projet, ayant contribué à son lancement, ou en ayant été témoins ; Parallèlement, un groupe de réflexion, ou groupe de retour d'expérience, est constitué. Il est composé pour l'essentiel d'acteurs historiques, au nombre de quatre et cinq, respectivement, pour les deux terrains. Ce nombre, limité, ne résulte pas d'un choix de l'intervenant, qui imaginait un effectif un peu plus important. Le groupe a vocation à retracer le déroulement des événements. Ses membres sont interrogés, à côté d'autres acteurs, mais plus longuement (en fait, ils donneront chacun deux ou trois entretiens). La méthode d'écriture et de validation itérative du récit de l'expérience permet de passer d'une polyphonie dissonante, révélant des contradictions entre points de vue, à une histoire cohérente et reconnue comme fidèle par le groupe de retour d'expérience. Cette méthode n'a pas fait l'objet d'une théorisation a priori. Elle sera développée plus en détail dans l'exposé des cas et analysée dans les résultats. L'intervenant joue un rôle fondamental dans cette écriture, à la fois d'écrivain public, de témoin historique de l'expérience. Il est

aussi modérateur des débats entre les membres du groupe, ce qui n'exclut pas qu'il puisse être pris à parti lorsqu'il défend une voix dissonante, par rapport à la pensée des membres du groupe, par exemple. La reconstitution collective d'un sens partagé est également un enjeu clé, bien qu'implicite, de cette étape. Ce sens apparaît en filigrane des points de convergence du groupe sur ce qui doit être retenu dans le récit, ce qui doit être souligné, et à l'inverse, ce qui doit être tu, et est donc finalement gommé de la version finale du récit.

### **2.2.2.3. Deuxième étape : interpréter**

L'objectif de cette étape est de décentrer le groupe, de lui faire prendre de la distance par rapport à ce qu'il vient de vivre et de reconstruire au travers de l'écriture précédente. Pour cela, l'intervenant propose aux membres du groupe de confronter leur expérience à celle d'autres collectifs ou d'autres personnes. Ces témoignages ont pris la forme de réflexions issues du monde académique et développées autour d'expériences suffisamment voisines de celle du groupe. Cette appréciation sur la proximité des situations, et donc le choix des textes jugés pertinents, est le fait de l'intervenant. Celui-ci engage ainsi une lourde responsabilité sur les résultats ultérieurs. Ce travail amène les membres du groupe à percevoir la singularité de leur vécu, les aspects au contraire banaux de leur expérience. Des réflexions plus théoriques, issues d'autres textes éventuellement, permettent à l'intervenant d'introduire des concepts extérieurs à la culture du groupe, qui peuvent entrer en résonance avec celui-ci. Nous verrons que ces concepts peuvent devenir vecteur de parcelles de vécu partagé, évoquées alors par un mot ou une expression. La restitution au groupe des entretiens conduits par l'intervenant auprès des initiateurs historiques de l'expérience achève de valider et d'explicitier le sens partagé qui émerge de la phase précédente (quel est le sens de cette histoire ? Où nous a-t-elle conduit ? Pourquoi ? Comment ? Qu'en avons nous tiré pour l'organisation ?). Les échanges réalisés en groupe sur ces bases, et la perspective d'organiser ces acquis afin de les transmettre à d'autres permet au groupe, sous l'impulsion de l'intervenant, de structurer, segmenter les résultats, et de constituer des listes d'éléments d'expérience, regroupés par type de destinataire futur (un chef de projet, un dirigeant de l'entreprise, par exemple). Six et trois réunions ont été nécessaires pour mener à bien cette étape dans les terrains un et deux, respectivement.

#### **2.2.2.4. Troisième étape : disséminer**

Il s'agit à présent de communiquer, en groupe tout d'abord, pour faire part collectivement des résultats acquis, et de la convergence de vues qui y est associée. Cette communication a vocation ensuite à devenir individuelle, tout en s'appuyant sur un matériau commun : supports écrits qui puissent être cités en référence, diffusés, lus ou relus, planches de présentation reprenant les listes élaborées ensemble, textes associés aux différents points de ces listes. Il est prévu que les lecteurs de ces documents contenant les connaissances nouvelles, de même que les auditeurs des présentations orales, puissent interroger les auteurs, y compris l'intervenant lui-même lorsqu'il est présent. L'idée avait été émise que les noms des membres du groupe figure sur les écrits pour pouvoir être joints plus facilement. Cependant, au niveau du cahier des charges, la démarche ne précisait pas l'ampleur et la nature exacte de cette dissémination. Comme indiqué plus haut, nous avons acquis la conviction que les meilleurs propagateurs des acquis de l'expérience ainsi cristallisés étaient les membres du groupe eux-mêmes, chacun à la place qu'il occupe dans l'organisation. Il le fait en fonction de la nature et du niveau de ses responsabilités, et sollicite volontiers pour cela l'intervenant qui a accompagné le retour d'expérience.

#### **2.2.2.5. Conduite des entretiens**

La littérature traitant de la construction de récits met l'accent sur les méthodes particulières de conduite des entretiens. Nous voudrions préciser ici la façon dont nous les avons conduits.

Il convient de distinguer deux types d'entretiens : ceux menés auprès des acteurs de l'expérience oeuvrant au sein du projet, et ceux menés auprès des grands témoins, dirigeants ayant historiquement lancé ou fortement influencé le projet, sans toutefois faire partie du projet lui-même. Parmi les acteurs de l'expérience interrogés, nous distinguerons encore :

- les membres du groupe de retour d'expérience, dont les des initiateurs du retour d'expérience (le fondateurs), et les membres choisis par cooptation par les fondateurs. Ces personnes ont été rencontrés à plusieurs reprises et contribuent directement à la structuration du récit ;
- les autres interlocuteurs, sélectionnés par le groupe, rencontrés une seule fois et interrogés sur la base d'un récit pré-structuré.

Les entretiens auprès des acteurs sont de type « écoute créative », d'une durée de deux heures environ. La seule question initiale posée à l'interlocuteur est celle de raconter sa propre version de l'histoire, à partir de ce dont il a été témoin. Le consultant modère l'entretien en tentant de distinguer et d'équilibrer les faits démontrables, les actions personnelles, les opinions. Des temps de silence sont laissés pour permettre à l'interlocuteur de développer sa pensée en réfléchissant à ses propres propos. La prise de note est dense, sans interprétation à chaud, ni structuration. Les formes verbales, le langage oral, le vocabulaire, sont respectés pour limiter les interférences cognitives.

Le début de l'entretien est facilité par la présentation d'un chronogramme, figurant les principaux événements de l'expérience, les dates auxquelles ils se sont produits, les catégories d'acteurs concernés. On trouvera un exemple de chronogramme au paragraphe 4.3.2.2.1 du chapitre 3. Ce document est présenté comme une ébauche très imparfaite et nécessitant d'importantes critiques, tant pour les événements retenus que les catégories d'acteurs. Les dates sont supposées correctes, mais non exemptes d'erreurs.

A la fin de l'entretien (ou du dernier entretien quand il y en a plusieurs), il est demandé à l'interlocuteur de répondre à deux questions : ce qu'il a vécu de remarquable et d'exemplaire dans l'expérience qu'il a vécu ; ce qu'il aurait vraiment fallu faire autrement. Cinq réponses sont attendues sur chacun de ces points, sans que cette indication ne constitue une exigence en fait. Il est parfois demandé à l'interlocuteur, dans le cas où une information contredit les éléments recueillis jusqu'alors, de faire un commentaire critique du texte extrait du récit qui se trouve contredit.

En ce qui concerne les fondateurs, outre le fait que le recueil de leur témoignage s'étend sur trois ou quatre séances, ils sont invités à se prononcer sur la segmentation du récit en grandes phases significantes en justifiant leur choix. Le découpage de départ est calé sur certaines réunions de pilotage de l'expérience, en liaison avec le moment où l'interlocuteur choisissait d'interrompre son récit. Il a fait l'objet d'une négociation finale en groupe de travail.

Les entretiens des acteurs du projet se déroulent dès le début du retour d'expérience et se poursuivent pendant la rédaction du récit, qu'ils contribuent à enrichir. Les entretiens concernant les grands témoins, se déroulent dans un deuxième temps, après que le récit soit suffisamment stabilisé. Ces interlocuteurs sont choisis par les fondateurs. Ces entretiens sont plus courts (une heure environ). Il n'est pas demandé à ces personnes de raconter leur expérience, mais uniquement ce qui les a marqués, ce qui leur a semblé important et digne d'être rapporté dans un récit. Dans un second temps, et dans la mesure où leur nom est mentionné dans le récit, il leur est demandé de valider les actes ou les propos qui sont associés



à leur personne, éventuellement en en précisant le sens. Enfin, il est demandé à ces témoins de valider le compte-rendu de leur entretien, dont il est précisé qu'il sera communiqué aux membres du groupe de retour d'expérience comme élément d'interprétation. Cette méthode a été imaginée en dehors de toute référence précise à des textes académiques ou à des méthodes du commerce.

## **2.3. Les terrains**

### **2.3.1. Caractéristiques générales**

Le dispositif expérimental présenté a été mis en œuvre, à quelques aménagements près, dans deux contextes assez différents. Dans le premier cas étudié, il s'agissait de relire l'expérience d'un projet de transformation touchant profondément une population de producteurs de services de communication électronique. Cette transformation était étroitement corrélée à l'introduction d'un nouvel outil informatique en remplacement de leur outil de travail historique. Le second cas concerne un département de recherche public dans des domaines relevant des sciences dites exactes, qui avait développé une nouvelle approche de gestion de ses compétences, dans un contexte budgétaire tendu. Pourtant, malgré les apparences, ces terrains présentent quelques traits communs qui ont probablement joué leur rôle dans la faisabilité et dans les résultats des interventions qui s'y sont déroulées : il s'agit d'entreprises de grande taille (plusieurs milliers de salariés), et de populations dotées de certaines spécificités cognitives.

Les acteurs engagés dans les expériences dont il est fait retour, comme les membres des groupes de retour d'expérience sont tous dotés d'une formation scientifique, et pour les membres des groupes, cette formation est de très haut niveau. Nous avons constaté dans les deux cas un intérêt pour les réflexions abstraites, et nos interlocuteurs s'interrogent volontiers sur le sens de l'action. Ceci a favorisé l'engagement des groupes dans la démarche proposée. Par ailleurs, nous avons dans les deux cas une connaissance approfondie des contextes. En effet, nous avons même accompagné depuis l'origine, bien qu'avec quelques interruptions, les expériences qu'il s'agissait de relire.

Ces contextes ne comportent pas que des avantages : le goût de l'abstraction et l'appétit de connaissance de nos interlocuteurs les rendaient exigeants ; notre familiarité avec les

entreprises risquait de créer une certaine confusion dans notre rôle, le contributeur bien intégré devenant observateur des expériences, aidant les groupes à prendre du recul. Mais ces aspects ont permis la définition précise de dispositifs opérationnels crédibles, facilement acceptés par les terrains.

### **2.3.2. Enjeux de la dualité des terrains**

L'intérêt d'une double expérimentation s'est imposé à nous au cours du premier terrain. La raison principale a été de s'assurer, du point de vue du consultant, qu'il était possible de transformer le dispositif inventé pour le premier terrain en un produit pour notre activité de conseil. Au moment où nous lançons la démarche du second terrain, nous envisagions même d'en sélectionner un troisième assez différent. Nous y avons renoncé pour des raisons d'orientation professionnelle (abandon du métier de consultant) qui ne remettent pas en cause ce raisonnement.

Une seconde préoccupation, plus académique, était de valider par une seconde intervention les connaissances acquises au cours de la première. Nous n'avions pas l'ambition de formuler des hypothèses précises, permettant d'élaborer une théorie prédictive. Nous pensions simplement que la formulation de notre question de recherche dans un contexte nouveau favoriserait notre discernement sur ce que nous croyions avoir appris du premier terrain. L'expérience acquise nous conforte dans cette opinion, même si les conditions de déroulement du second terrain, moins doté en ressources et en temps, ne nous a pas permis d'y investir autant que nous ne l'avons fait dans le premier cas.

### **2.4. Aperçu des résultats obtenus**

Les résultats obtenus à l'issue de ce travail sont présentés de façon détaillée dans les parties 6 et 7, intitulée « Résultats » et « Analyse théorique », respectivement. Nous souhaitons néanmoins aborder ce point une première fois à ce stade, pour faire partager au lecteur la conscience que nous avons de certaines caractéristiques de ces résultats, et d'éclairer ainsi sa lecture de la partie méthodologique et de celle des terrains eux-mêmes.

**Dualité des connaissances produites**

Les résultats que nous développons se situent dans deux registres, qui reflètent l'ambivalence de notre position pendant la réalisation des terrains : consultant et chercheur.

Certains enseignements portent ainsi sur la valeur du dispositif que nous avons conçu, et peuvent être mis à profit pour des interventions en entreprise : nous nous proposons de montrer qu'il est possible de réaliser un retour d'expérience destiné aux managers ayant vécu des situations à fort enjeu, de sorte qu'ils en tirent avantage et puissent à leur tour en faire profiter l'organisation qui les emploie. Nous montrons également qu'il est possible d'y associer quelques nouveaux venus n'ayant pas vécu l'expérience dont il s'agit de capitaliser les apports, moyennant certaines conditions. Un tel retour d'expérience managérial produit des effets fortement dépendants du contexte organisationnel. Mais il s'est avéré positif dans les deux cas que nous avons investigués. Cet exercice permet à ceux qui y participent, tous en situation de responsabilité dans les cas étudiés, de développer des compétences nouvelles, issues de cette expérience. Les acquis sont personnels mais sont cohérents entre eux grâce au travail de groupe. Les personnes ayant vécu l'opération se montrent capables, sous certaines conditions, de mobiliser des acquis dans des situations voisines vécues ultérieurement.

Au niveau théorique, nous avons développé une réflexion plus approfondie sur des mécanismes fondamentaux à l'œuvre dans ce type d'intervention. Ces résultats ont une vocation plus directement scientifique, et devraient permettre d'alimenter de nouvelles recherches.

Nous mettons en lumière plusieurs des mécanismes en œuvre dans le dispositif particulier que nous avons conçu et qui a été présenté précédemment. Ils concernent notamment le processus d'apprentissage dans le groupe de retour d'expérience et ses différentes phases. Nous mettons en lumière le mode de développement du groupe siège de ce processus, jusqu'à son éclatement final. Nous analysons également l'interaction des participants dans le groupe, en particulier la négociation du sens de leur expérience antérieure commune, les jeux de rôle et de pouvoir dans le groupe. Nous mettons en évidence l'importance de conditions politiques favorables pour la dissémination des compétences acquises. Pour finir, nous montrons le rôle fondamental d'objets et de symboles dans la constitution d'éléments collectifs d'interprétation, sources de compétences nouvelles.

## **2.5. Conclusion : originalités de l'approche**

Les caractéristiques de l'approche que nous avons mise en œuvre peuvent être regroupées selon trois dimensions : la perspective prise, ou intention ; le champ d'investigation ; enfin le choix des terrains.

1. Concernant la perspective, elle est multiple : il s'agissait pour nous à la fois de concevoir, d'expérimenter, de comprendre en vue d'utiliser à nouveau un dispositif original de retour d'expérience.

Plus précisément, nous avons parcouru deux cycles de vie relatifs à ce dispositif : un cycle opérationnel partant de la décision de retour d'expérience jusqu'à la production d'actions concrètes guidées par les acquis ; un cycle de recherche, couvrant les phases de conception du dispositif de retour d'expérience, de mise en œuvre, et finalement son analyse critique. La présentation complète et imbriquée de ces deux cycles ne nous semble pas si répandue en sciences de gestion, au vu de la littérature que nous avons explorée en tout cas. Elle suppose une double préoccupation, celle de comprendre des mécanismes complexes touchant à l'expérimentation et à son exploitation par l'individu et le collectif ; celle également de l'action, d'être en mesure de formuler à l'issue de ce travail des propositions concrètes et opératoires.

2. Le champ d'investigation est étendu dans le temps et dans la variété des niveaux d'analyse. Le dispositif est, par nécessité opérationnelle, réducteur dans les procédés qu'il emploie pour documenter, analyser, disséminer l'expérience. En revanche, l'analyse qui est faite de son fonctionnement se veut plus exigeante, et mobilise certaines théories dont la portée est exclusivement interprétative (à propos du langage, notamment, ou de la dimension politique). Les références théoriques mobilisées font précisément l'objet du chapitre suivant.

3. Le terrain est double, et comprend deux organisations distinctes. Nous avons en effet choisi de mettre en œuvre ce dispositif dans deux entreprises différentes, pour disposer d'enseignements plus robustes en ce qui concerne en tout cas la dimension des recommandations pour la mise en œuvre de dispositifs de ce genre.



### **3. THEORIES DE REFERENCE**

Les théories les plus directement utiles dans notre travail sont regroupées dans ce chapitre, mais ont été mobilisées à des moments différents : certaines nous étaient connues avant même le début des opérations (même si certains aspects ont été approfondis par la suite) ; d'autres ont été découvertes après coup et soutiennent les différents niveaux d'interprétation proposés dans notre analyse. L'ordre d'introduction de ces courants théoriques dans l'exposé qui suit correspond à leur apparition dans le champ de notre travail.

Le cadre général dans lequel nous nous situons relève essentiellement de l'« apprentissage organisationnel ». Nous en situons tout d'abord les principaux apports, avant de nous concentrer sur les quatre axes théoriques les plus directement pertinents pour notre travail.

#### **3.1. Les théories de l'apprentissage organisationnel**

La notion d'apprentissage est appréhendée dans la littérature en gestion depuis fort longtemps. F. Charue-Duboc (Charue-Duboc, 2005) rapporte que dès 1936, on mettait en évidence la décroissance des coûts unitaires en fonction de la production cumulée, ce qui démontrait un phénomène d'apprentissage collectif. Un peu plus tard, selon le même auteur, une autre littérature a mis en évidence la difficulté à répliquer les performances obtenues dans un site vers un autre site. Cette difficulté du transfert d'un savoir-faire collectif est le point de départ des travaux de R.Nelson et S.Winter (Nelson & Winter, 1982). Les théories de l'apprentissage organisationnel ont connu un succès croissant depuis les années 80. Elles sont constituées en nombreux courants, relevant des sciences de gestion ou d'autres disciplines, comme la sociologie ou les sciences cognitives. Avant d'approfondir ceux de ces courants qui ont finalement retenu notre attention, nous voudrions donner ici, au travers de quelques auteurs qui nous ont plus particulièrement interpellé, un aperçu de la richesse et de la diversité des contributions académiques sur le sujet.

Dès l'origine, il existe un paradoxe : si le fait pour une organisation d'être « apprenante » correspond à une nouvelle posture de son management qui renvoie à un nouveau paradigme, comment les responsables vont-ils acquérir cette posture ? L'organisation doit-elle apprendre à devenir apprenante ?

Peter Senge (Senge, P. 1994), qui a notamment contribué à la diffusion de ces idées dans les entreprises, s'adresse aux dirigeants. Il considère donc que c'est au travers du management que peuvent se réaliser la transformation des représentations cognitives. Nous nous intéresserons nous-même aux cas d'apprentissage où il y a une intention managériale, une décision d'apprendre, sans exclure d'autres facultés organisationnelles d'adaptation.

Plusieurs auteurs (Turpin & Al. 1992 ; Aubry, 1998 ; Vaughan, 1999) placent comme première motivation de telles décisions le sentiment de risque ou la volonté d'échapper à un danger. La question qui se pose alors est : que peut-on apprendre d'utile pour maîtriser ce risque, échapper à ce danger ?

Pour le sociologue P.Zarifian, c'est le concept de « compétence » qui permet, au plan individuel, de nommer une telle connaissance utile en situation (Zarifian, 1999). Où la trouver, et comment s'assurer de sa valeur pour le collectif ?

Pour le courant de l'entreprise apprenante, elle réside dans l'analyse des pratiques des entreprises performantes qui deviennent ainsi des « bonnes » pratiques (voire les « meilleures » pratiques). Les démarches Qualité sont implicitement construites sur le même postulat.

Dans leur diversité, les analyses qui précèdent renvoient d'une façon ou d'une autre à des connaissances identifiables, que l'on peut codifier et accumuler comme un capital. Cependant, le glissement de terme – de « learning » à « knowing » en sciences de gestion (Gherardi S., 2001), d'apprenant à apprentissage en français, montre l'importance croissante de la dimension processuelle et expérimentale, propre à l'organisation et à chacun. De même que l'humain qui expérimente et en tire des leçons (Piaget, 1963 ; Dewey, 1938), l'entreprise « explore » et ensuite « exploite » (March, 1991). Mais cette exploitation suppose la routinisation des acquis, ce qui les fige et les vide en partie de leur substance (Simon & March, 1991). Il n'est pas certain que les connaissances ainsi stabilisées soient encore des compétences utiles (March, J. 1995).

D'autres auteurs s'interrogent sur la transformation de l'expérience individuelle en compétence collective, en mettant en évidence l'importance du savoir « tacite » dans ce processus (Argyris & Schön, 1978 ; Nonaka & Takauchi, 1995). Plus récemment, le courant de l'apprentissage par la pratique souligne l'importance du vécu et donne à l'apprentissage une dimension sociale (Brown & Duguid, 2001 ; Nicolini & Al., 2003). Mais les mécanismes envisagés ne disent rien du mode de sélection des connaissances pertinentes, non plus que du « moteur » de tels mécanismes : ce qui fait que les membres d'une organisation acceptent de changer leurs habitudes et leur façon de voir.

Si la motivation première de l'apprentissage est la conscience d'enjeux et de risques par le management, comme nous l'évoquions au début de cette revue de littérature, il y a une réponse à cette dernière question : l'organisation « apprend » parce que sa hiérarchie le lui demande, ou qu'un groupe de pression l'exige (Burgelman, 1994). Apprendre organisationnellement renvoie à la dimension politique et aux stratégies d'acteurs (Crozier & Friedberg, 1977). Le nouveau savoir peut être imposé de façon progressive et concertée (Gioia & Chittipedi, 1991) : il bousculera nécessairement les croyances des salariés, basées sur leur « propre expérience ». Que se passera-t-il alors en pratique ? Une nouvelle « compétence » peut apparaître, mais pour combien de temps ? Cette question est au cœur de la thèse de F.Charbit, qui montre, exemple à l'appui, comment des procédures qualité, disponibles mais non appliquées, soudain mises en vigueur à la suite d'une crise grave, retombent dans l'oubli une fois la crise passée (Charbit, 1991).

Il est possible alors de considérer l'entreprise comme un réseau de groupes humains qui expérimentent (Wenger, 1998), négocient en leur sein, puis avec d'autres pour modifier le paradigme de l'organisation (Johnson, 1987), en y intégrant ce qui leur apparaît comme des représentations utiles à une évolution performante des pratiques (un « code »).

Cette vision de l'entreprise et du mode de propagation des changements de paradigme est l'aboutissement de notre parcours un peu éclectique de la littérature. Nous avons trouvé chez E.Wenger (Op. cité) particulièrement de quoi étayer cette représentation, qui sous-tend une partie de notre réflexion. Nous avons enfin tiré de l'œuvre de K.Weick (Weick, 1979, 1995) et de la lecture qu'en donnent H. Laroche (Laroche, 1996) et B.Vidaillet (Vidaillet, 2003) une analyse de la construction du sens à partir d'une rétrospective sur l'action (« Sensemaking ») qui nous a inspiré et dont on trouvera également des traces dans notre propre travail.

### **Capitaliser l'expérience : au cœur des pratiques gestionnaires**

La place croissante faite à l'expérience dans les travaux théoriques recensés précédemment justifie une analyse complémentaire. Les entreprises, ou plutôt les équipes de praticiens et leurs responsables à différents niveaux, ont tenté en effet dans certains contextes de faire en sorte que l'organisation « apprenne » à partir des acquis d'expérience. Ces pratiques gestionnaires ont pour certaines été rapportées par la recherche clinique et les théoriciens de la gestion. Elles ont aussi mobilisé les consultants qui ont développé des outils et des modes spécifiques d'intervention sur ce thème. Nous souhaitons nous concentrer dans ce qui suit les



travaux se référant à l'observation de dispositifs mis en oeuvre dans les entreprises pour « capitaliser » les acquis.

Une lecture croisée de ces différentes analyses nous permet de proposer de classer les pratiques et théories gestionnaires de l'apprentissage par l'expérience en deux grandes catégories. Ces catégories peuvent être caractérisées selon leur positionnement par rapport aux trois phases du processus d'apprentissage, tel que modélisé par Etienne Wenger (Wenger, 1998). Ces phases sont les suivantes : la participation, la réification, la négociation. Si la participation constitue l'expérience elle-même, la réification consiste à en élaborer la mémoire, tandis que la négociation vise à en partager le sens.

- Une première catégorie de dispositifs privilégie la réification. Ces dispositifs s'attachent à mettre en forme des « traces » de l'expérience vécue, qu'il s'agisse de procédures écrites, d'artefacts, en particulier d'outils informatiques (mémoires d'entreprises, outils de retour d'expérience) et d'outils de gestion (Turpin & Al., 1992 ; Aubry, 1998). Ils retiendront tout d'abord notre attention. Certains de ces dispositifs présentent eux-même un caractère expérimental, et les fondements théoriques n'en sont pas nécessairement explicités. Quant aux théories, certaines sont essentiellement interprétatives, tandis que d'autres ont à l'évidence une visée opérationnelle, et apparaissent plus réductrices. Nous rassemblerons cette première partie de la présentation sous le titre : « Les approches de retour d'expérience » (§ 3.2).
- Un autre ensemble de dispositifs, issus de divers courants, se rapprochent par le fait qu'ils mettent l'accent sur l'échange verbal autour de l'expérience partagée. Cette forme d'apprentissage peut difficilement être saisie, en tant qu'elle est par nature irréductible à des mots (Nelson & Winter, 1982 ; Hatchuel & Weil, 1992), et en constante évolution sous l'effet d'expériences nouvelles. Pourtant, certains dispositifs s'attaquent aux systèmes de représentation, symboles, croyances qui sous-tendent la transmission d'expériences. Après les « visions » d'entreprise (P.Senge), les chartes, les narrations ont pris une place croissante dans l'organisation ont vu la naissance et le développement du courant du « Story Telling ». Partant de l'observation que des praticiens experts se racontent des situations pour les comprendre et envisager des solutions (Orr, 1990), la valeur des histoires comme véhicules de connaissances a été reconnue. Elles sont désormais élaborées et véhiculées sous le contrôle des managers,

et alimentent un courant de recherche très fructueux (Kleiner & Roth, 1997 ; Brown & Duguid, 1991 ; Boudès, 2000 ; 2004). Nous reviendrons sur ce courant dans le § 3.3 ci-après, présenté sous le titre de « l'approche narrative ».

-

La distinction précédente est certes en partie artificielle. Les dispositifs formels de retour d'expérience sont parfois analysés dans ce qu'ils mobilisent de l'humain et des négociations qui accompagnent leur utilisation. Inversement, certaines approches narratives font l'objet d'un outillage qui les rapproche sensiblement des dispositifs classiques de retour d'expérience. C'est par exemple le cas des travaux de E.Soulier (Soulier, E. 2005). Mais les courants de pensée nous semblent suffisamment distincts, en ce que le second exploite explicitement la pensée symbolique et la puissance du discours.

Cette réflexion nous conduit naturellement à aborder dans une troisième partie (§ 3.4.) la question du langage. Nous proposons quelques textes de référence qui nous ont été utiles dans notre réflexion, en nous inspirant pour l'essentiel de considérations émanant du mouvement « Langage et travail ». Ce mouvement rassemble diverses disciplines scientifiques, notamment les sciences de gestion, les sciences du langage et la psychologie du travail : il nous semble apte à rendre compte de certains mécanismes à l'œuvre au sein de notre dispositif expérimental.

La dimension politique est rarement rapportée dans les études cliniques de retours d'expérience, et le fait générateur de la décision de capitalisation d'expérience, encore moins, à notre connaissance. Quand c'est le cas, il s'agit de phénomènes extérieurs, de risques, de dangers, d'opportunités : mais la façon dont les décideurs prennent conscience du danger et, de là, passent à la décision d'apprentissage, n'est pas explicitée. D'autre part, les processus de capitalisation sont analysés en faisant peu cas du fait générateur (le danger perçu, le défi à relever), comme s'il se déroulait indépendamment de lui, ce qu'il nous semble peut conforme à nos propres observations. Nous présenterons quelques textes de référence traitant de cette dimension politique dans une quatrième partie (§ 3.5.).

### **3.2. Les approches de « Retour d'expérience »**

L'utilisation de méthodes et d'outils informatiques pour faciliter dans l'organisation la capitalisation des acquis de l'expérience est une réalité observable dans un certain nombre de

secteurs (secteurs spatial, nucléaire, automobile...). Les théories correspondant à ces approches peuvent être identifiées à différents niveaux : par exemple, chez les concepteurs de systèmes informatisés qui instrumentent ces pratiques de retour d'expérience ; au niveau des théories plus générales relevant du courant de l'apprentissage organisationnel et présentant ces outils informatiques comme un moyen parmi d'autres d'enregistrer, de conserver, de réutiliser l'expérience. Enfin, il existe une lecture interprétative de ces outils qui permet de situer en quoi et jusqu'où ils permettent effectivement de capitaliser des acquis d'expérience.

### **Fondements : les théories de « mémoires organisationnelles »**

Les théories sur la « mémoire organisationnelle », ou mémoire d'entreprise nous semblent constituer une base pertinente pour situer les approches plus appliquées dont nous observons empiriquement l'existence. Ces théories s'efforcent de comprendre où et de quelles façons les savoirs sont mémorisés dans les organisations. Elles apportent un éclairage sur les notions de formalisation, de conservation, de réutilisation des connaissances et moins directement sur les connaissances elles-mêmes. B. Levitt et J. March notent (Levitt & March, 1988), sans pour autant leur faire une place excessive, l'existence de supports d'enregistrement des inférences issues de l'expérience. E. Hutchins, (Hutchins, 1995) dans la caractérisation à trois dimensions qu'il propose pour décrire les pratiques humaines dans l'entreprise (conduire l'activité, former les praticiens, faire évoluer les pratiques), juxtapose les mémoires individuelles et les informations contenues dans les artefacts (écrits, outils informatiques) comme support privilégiés de la mémoire utile à la conduite des activités. Tout en affirmant que « les personnes sont certainement les lieux de mémoire les plus importants dans l'organisation », F. Charue-Duboc, dans sa synthèse sur la mémorisation des savoirs, (Charue-Duboc, 1995) attribue à l'instrumentation une fonction de cristallisation de ces savoirs, en rappelant, avec J. Girin, (Girin, 1995) que les objets sont à la fois déterminants de l'action et ressources pour l'action. Pourtant, cet auteur rappelle qu'il convient de disposer de systèmes de représentation suffisamment partagés pour soutenir une telle action. Ainsi, ces théories se réfèrent de façon plus ou moins explicite à une pratique sociale.

Dans certaines approches, il ne s'agit pas tant de comprendre comment l'entreprise se souvient que de soutenir un objectif à visée managériale de favoriser la constitution de telles « mémoires collectives ». Une telle perspective nous semble sous-tendre le travail de M. Girod (Girod, 1995) qui segmente la mémoire collective en constituants dont l'auteur décrit l'inter

fonctionnement « au concret » en faisant abstraction des connaissances mémorisées. En simplifiant encore le propos, cette mémoire est supposée portée par des artefacts (logiciels, bases de données, documents), des groupes d'individus (experts, opérateurs), ou les deux à la fois (groupes et collecticiels) (Voir par exemple C.Cessy, 2001).

### **Les théories instrumentales**

Certaines de ces théories, que nous associons au courant anglo-saxon du « Knowledge Management », focalisent l'attention sur les supports instrumentalisés de cette mémoire, même si des préoccupations ayant trait aux structures, aux réseaux informels, à l'action collective peuvent aussi subsister. Ces travaux abordent plus directement et dans une préoccupation gestionnaire la question du contenu des dispositifs informatisés de collecte, structuration, mémorisation de faits d'expérience. Issus de laboratoires d'ingénierie ou d'informatique, ces travaux ont une visée d'instrumentalisation très claire (voir par exemple Longueville & al., 2002 ; Delaître & Al., 2000). Les mots clés sont : capitalisation de l'expérience concrète, modélisation. Des exemples de transposition de ces modèles dans des outils sont parfois donnés à titre d'illustration dans la littérature.

Nous voudrions citer ici une analyse qui a fortement influencé notre vision au moment de l'initialisation du premier terrain : il s'agit d'un mémoire de C.Denis-Cussaget sur le rôle des outils de gestion électronique de documents (GED), (Denis-Cussaget, 2000) dans les processus de mémorisation organisationnelle. Appuyé sur deux études empiriques de deux grandes sociétés françaises, ce travail proposait une articulation entre la gestion documentaire (contenus textuels indexés et leurs auteurs), la gestion d'annuaires (nom et coordonnées des auteurs), l'utilisation d'outils collecticiels et de groupes fermés d'experts, permettant des interactions langagières entre lecteurs des documents et auteurs (échanges de mails ou conversations). L'importance de ces échanges, notamment oraux, était soulignée dans ce travail, et présentée comme une condition nécessaire d'efficacité de la diffusion des connaissances accumulées dans les documents. Ceci nous a conduit à évoquer la nécessité d'une contribution personnelle des acteurs de l'expérience dans la phase finale de notre démarche, celle de la dissémination des connaissances.

### **Les approches pragmatiques**

Les approches dites de « retour d'expérience » que l'on observe dans certaines organisations peuvent être interprétées comme une version opérationnelle des théories instrumentales précédentes, bien qu'elles n'y fassent pas explicitement référence de façon générale. Très appliquées, ce sont celles qui cernent le plus près le « contenu » des connaissances : on y trouve les concepts d'évènements (modifiant l'état du monde, ou plus spécifiquement un système technique spécifié par l'homme), d'expérience (le vécu de ces évènements), d'actions, de décisions ou de chaînes de décisions, d'interprétation et de raisonnements sous-tendant ces interprétations.

Ces réflexions concentrent l'attention sur la transmission du vécu en tentant de répondre aux trois questions suivantes :

- Comment formaliser ce vécu ?
- Comment transmettre ce vécu ?
- Comment réutiliser les enseignements tirés de l'expérience?

Ces approches proposent des réponses à une ou plusieurs de ces trois questions. Elles font une large place aux représentations formelles, soit du système à risque, soit des états du monde, représentations auxquelles sont attachées une description des actes posés par les opérateurs et une interprétation a posteriori de ces actes dans le contexte où ils ont été posés, en cherchant à éclairer les logiques de décision sous-jacentes.

« Capitaliser les acquis d'expérience » sur le terrain demeure problématique, coûteux. Les études empiriques que nous avons consultées concernent essentiellement des situations singulières : de façon schématique, les circonstances qui appellent à utiliser des approches de ce type sont de deux natures, selon que les compétences que l'on cherche à capitaliser concernent la résolution d'une situation difficile, ou sont supposé portées par des individus qui en seraient dépositaires. Plus précisément :

- Le premier domaine de recherche concerne la codification, la mémorisation et la diffusion de pratiques développées dans des situations rares, imprévisibles et à haut risque pour ceux qui les vivent et pour l'organisation. Ces approches sont conduites *ex post*, et la connaissance recherchée n'est pas clairement définie à l'avance.

- Le deuxième type d'études concerne la révélation de connaissances portées par un ou plusieurs individus dans le contexte très répandu, et à fort enjeu pour l'organisation, des mouvements de personnes. Il peut s'agir des départs à la retraite, de mutations. Ces situations ont intéressé très tôt les responsables opérationnels et le monde académique, plus particulièrement en ce qui concerne l'acquisition et le transfert de compétences à forte composante technique, ou liées à des pratiques rares ou en voie d'extinction. Ces approches sont conduites *ex ante*, et c'est la perte possible d'une connaissance préalablement identifiée qui en est le moteur.

Il nous semble que l'on peut préciser les grands champs d'application du « retour d'expérience », en distinguant les domaines suivants :

- Celui du « monde des dangers ». Le retour d'expérience n'est pas perçu comme un outil d'analyse des causes d'une situation, mais comme un outil pour retenir les points positifs ou néfastes de la conduite mise en œuvre et déterminer les insuffisances manifestées dans la crise. Il s'agit (Aubry 1998) d'analyser un système de fonctionnement collectif, non pour examiner l'événement, mais l'ensemble de la chaîne de décisions et d'actions effectuées suite à un événement. Ce champ d'étude relève de la première approche.
- Celui du monde industriel, où le retour d'expérience peut être défini comme suit (Turpin & al. 1992) :
  - « Outil d'analyse d'un accident, incident ou défaillance au sein d'un système afin de prendre des mesures pour qu'un tel accident ne se reproduise pas ou avec une probabilité d'occurrence moindre et pour en limiter les conséquences ».
  - Il s'agit d'une activité post-opérationnelle, visant à limiter le renouvellement d'un événement sujet à problème, et de promouvoir les bonnes pratiques.

Ce champ d'étude relève également de la première approche.

- Un autre contexte est celui du lancement de grands projets, ou de leur arrêt après qu'ils aient « abouti » et que l'équipe projet est dissoute. La question centrale est celle de la capitalisation et de la réutilisation possible des acquis, soit au travers des

structures « métier », soit directement d'un projet à un projet similaire par l'utilisation d'artefacts adaptés. Ce champ est abordé par l'une ou l'autre des deux approches.

- Enfin, la préoccupation de conservation de l'expertise a fait l'objet d'une exploitation très outillée du concept de mémoire opérationnelle, dans des organisations en charge de processus complexes ou d'installations aux cycles de vie long (Renault, Aérospatiale, CEA, EdF). Ce champ relève de la deuxième approche.

Nous voudrions évoquer ici une application pratique de la théorie de C. Denis Cussaget mentionnée plus haut. Nous avons eu l'opportunité de rencontrer dans une société différente des deux terrains de cet auteur un responsable « Knowledge management » qui mettait également en œuvre cette théorie. Ce responsable avait mis en place plusieurs communautés d'expertise, dépassant les frontières de l'entreprise, autour de domaines de compétences stratégiques pour celle-ci et de documents produits par des experts de ces domaines. Il en assurait l'animation et suivait le niveau d'activité des membres au travers d'outils collecticiels. Une particularité de cette application mérite d'être signalée : chaque groupe d'expertise devait se réunir physiquement une fois l'an pour une séance de travail dont l'objet était la résolution d'un problème concret du domaine, jugé particulièrement difficile. Cette réunion annuelle semblait cimenter le groupe, le constituer, et tenir lieu de rite initiatique pour les nouveaux arrivants.

### **Critique des théories et des pratiques de retour d'expérience basées sur des outils**

Les méthodes de codification formelle nous semblent tomber sous l'une ou l'autre des limites suivantes :

- Ces méthodes recommandent la mise en œuvre de processus et d'outils dès le début du projet pour « tracer » les savoir-faire nouveaux. Dans les approches de ce type, on ne traite pas de la question du maintien ou de l'adaptation du capital de connaissance antérieur disponible éventuellement chez les acteurs (sauf en tant que ces connaissances antérieures constitueraient un « frein » à l'acquisition des connaissances nouvelles). Or il peut y avoir antinomie entre la vision des concepteurs des outils et celle des acteurs qui les utilisent (March, 1991 ; Lorino, 2002)

- La structuration de ces traces (construction de courbes d'expériences, constitution d'écrits structurant et analysant ces traces pour réaliser le « retour d'expérience » proprement dit) porte sur le seul traitement d'informations explicites ; celles-ci constituent une base limitée de mémorisation. On peut d'ailleurs noter que ces méthodes sont essentiellement utilisées dans des contextes technologiques : -production industrielle, systèmes d'information - où l'obtention de traces, la collecte d'informations chiffrées fait partie intégrante de l'activité.
- Ces approches tendent à classer plutôt les modes de stockage, selon la nature des supports qui « hébergent » les représentations, ou les concepts mis en œuvre pour les élaborer. Ainsi, dans une présentation récente du projet ACADIA de l'INRIA, on trouve une liste qui se veut relativement complète des « mémoires d'entreprise », et qui se rapportent à l'un ou l'autre de ces critères : documents, bases de connaissances, cas, modèles de mémoire de projets, méthodes issues de la logique de conception (« Design Rational »), collecticiels, Web sémantique, mémoire distribuée

Plus précisément, les « retours d'expérience » basés sur le recueil de traces introduisent les biais suivants :

- Restriction aux seuls éléments explicites, qui ne sont pas nécessairement déterminants (Boudès, 2000) Dans certains cas, le cœur de la compétence en jeu reste non codifiable : ainsi en est-il du « savoir combiner », compétences mise en œuvre dans les projets intégrant une réflexion stratégique (Hatchuel, & Weil, 1992).
- Valeur sémiotique exogène des outils introduits pour effectuer le recueil de données (Lorino, 2002) : tout outil est porteur du sens que lui a conféré son concepteur. Explicite ou non chez l'utilisateur, ce sens initial peut influencer les résultats des observations.
- Absence de sens ou de valeur, erreurs introduites dans des données stockées sans confrontation immédiate à l'humain (Girin, 1995)
- Ils se basent sur le recueil d'information tout au long du projet ou « à chaud », immédiatement après l'événement dangereux ou accidentel. Tout enregistrer est lourd, pénalisant pour le projet ou la conduite de l'action, tout en laissant de côté des éléments « tacites » intangibles, et potentiellement déterminants pour le succès ou l'échec du projet ou de l'action.



- Ils ne font pas le tri dans ce qui est recueilli entre ce qui a une valeur et ce qui n'en a pas, qu'il s'agisse d'un recueil évènementiel, ou de l'élaboration en continu d'un récit partagé, démarche que nous examinons plus en détail au paragraphe suivant.

J. Brown et P. Duguid ont certes montré dans leur analyse des techniciens de maintenance (Brown, & Duguid, 1991) que l'explicitation d'expériences passées évoquées par le praticien à propos d'un cas concret et l'échange de point de vue avec un autre praticien étaient porteurs de connaissances utiles. Mais on ne voit pas pourquoi la mise par écrit au fil de l'eau d'un projet ou « à chaud » d'une expérience, sous forme narrative ou non, contiendrait précisément la ou les parcelles d'expérience concrète véritablement utile dans les situations à venir.

Il nous semble enfin, que les retours d'expérience, de façon générale, comme la plupart des approches visant une codification des connaissances, accordent une place insuffisante à l'enjeu des systèmes de représentation eux-mêmes pour la compréhension du problème à résoudre, en limitant leur étude à ce que contiennent les outils. Suivant en cela H.Simon, (Simon, 1991) nous voudrions évoquer l'intérêt, mais aussi la complexité de la question de la taxonomie des représentations. Certes, la recherche des types d'objets susceptibles de décrire l'état du monde les faits d'expérience, les décisions, les comportements, a été poursuivie. Elle est le fait plus particulièrement des théoriciens des systèmes d'information autour du concept d'ontologie, et est abordée dans certains travaux récents de narratologie, où elle concerne la structuration et la documentation des récits rapportant les expériences (Teulier, 2005 ; Soulier, 2005). Ces différentes recherches ne nous semblent pas régler pas la question. Nous n'avons pas eu connaissance de dispositifs de retour d'expérience qui intègrent la dimension humaine explicitement (qui apprend quoi du retour d'expérience, et comment). Nous avons remarqué, par exemple, que les travaux sur les cartes cognitives, qui investiguent les représentations proprement humaines (voir à ce sujet la compilation de H.Laroche, Laroche, 2001) sont peu présentes dans ce type d'application. H.Simon illustre la complexité de ce thème, en évoquant le lien entre système de représentation et support, de la description orale en langue naturelle aux formalismes très normalisés comme ceux issus de mathématiques. Ceci nous conduira à nous intéresser de façon approfondie à la question du langage.

Le dispositif imaginé pour nos terrains a été inspiré au départ par ces théories et pratiques, même si celles-ci ont été développées autour des installations techniques à risque et des sciences du danger, ce qui ne correspond pas à nos contextes. Il s'agissait pour nous de

décrire les situations et les comportements des acteurs, d'interpréter avec eux les motifs de leurs actions passées et de porter un jugement de valeur qui puisse guider les actions futures. Enfin, nous retenons l'importance du témoignage vivant des acteurs de l'expérience pour qu'elle puisse être transmise dans toute sa richesse et que la valeur de la transposition soit discutée.

Notre dispositif se distingue cependant par certains traits des approches citées en référence, notamment du fait de l'absence d'objet technique dans les expériences dont il est fait retour, et des difficultés de la relecture des actes posés, faute de traces, dans la mesure où ces actes sont pour l'essentiel des actes de langage. Nous avons découvert en cours de route la proximité de notre approche avec un courant plus récent, celui de l'approche narrative des organisations, en commençant par celui du « Story Telling. Nous abordons ce courant théorique dans le paragraphe suivant.

### **3.3. L'approche narrative**

La valeur des histoires dans la mémorisation des expériences n'est pas absente des réflexions de B. Levitt et J. March précédemment cités. Ces auteurs indiquent que « les organisations consacrent une énergie considérable à développer une interprétation partagée de leur histoire ». Cette importance de la narration dans les organisations semble largement reconnue par le monde académique, dans la recherche en sciences humaines, sociales et cliniques. La littérature consacrée à l'usage de cette approche pour appréhender, représenter, voire expliquer le réel est abondante (Giroux & Marroquin, 2005).

Nous suivront ces deux auteurs pour introduire les principales caractéristiques de ce courant, en nous limitant à ce qui se rapporte le plus directement à notre propre travail.

#### **Place de la narration dans les organisations**

Selon la source citée, et en se référant à W.R. Fischer (Fisher, 1984), la communication humaine peut être vue comme un phénomène dans lequel des narrations sont en compétition les unes avec les autres. A travers les narrations, les humains établissent pour eux-mêmes, et pour les autres, la signification du monde dans lequel ils vivent.

J.S. Brown et P. Duguid (Brown & Duguid, 1991), partant du travail empirique de J.Orr sur les réparateurs de photocopieurs chez Xerox, (Orr, 1987 & 1990) identifient deux fonctions

du récit dans l'entreprise : le récit constitue une aide à la constitution de cartes causales d'expériences pratiques, permettant de résoudre des problèmes non canoniques, un répertoire de connaissances accumulées, socialement construit et distribué; En même temps, ces expériences ne sont pas nécessairement représentées comme telles, et l'analyse des récits fait peu référence aux travaux sur la cognition. Mais les histoires sont également des processus de construction et de développement des identités individuelles et collectives. K.E. Weick et H.R. Roberts (Weick. & Roberts, 1993), citant également J. Orr, accordent à la compétence narrative une place importante dans la vigilance et la mémorisation collectives (« Collective Mind »). Cette importance est justifiée par ces auteurs parce que les histoires organisent le savoir-faire, la connaissance tacite, les nuances, les séquences, les cours multiples...

Généralisant cette observation, K.E. Weick (Weick, 1995) situe la narration au cœur du processus de création de sens, avec une fonction à la fois d'interprétation de l'expérience passée, et de référence pour les actions futures.

Ainsi la narration est aussi bien pratiquée au sommet de l'organisation que dans les communautés de pratiques opérationnelles. Elle devient alors une référence collective et un guide pour l'action. Les récits des dirigeants ont fait l'objet d'études spécifiques (Zaleznik, 2005). De façon cohérente, certains auteurs, comme D. Christian et T. Boudès (Christian & Boudès, 1998) suggèrent d'utiliser une stratégie narrative pour réaliser les changements dans les organisations.

Une synthèse des différentes vues de la narration dans l'organisation est proposée par T.Boudès (Boudès, 2004). Cet auteur distingue trois courants qui valorisent la narration dans l'organisation : la narration est vue successivement comme discours stratégique, comme compétence entrepreneuriale, ou comme outil de pilotage ou de retour d'expérience dans les projets.

### **La narration, objet et processus**

En tant qu'objet produit, la narration peut être identifiée comme un type particulier de discours, comportant un certain nombre de règles d'organisation : acteurs, rôles types, déroulement, chute. Elle est le récit d'une transformation. Selon nos auteurs (Giroux & Marroquin, 2005), « la narration, comme forme discursive, possède un grand pouvoir : celui d'élaborer seul ou en collectif la signification de l'expérience et d'articuler le changement et la continuité ». Les travaux académiques relatifs à la narration comme objet ont développé deux aspects relatifs à ce point de vue : la structuration de ces récits de sorte qu'ils fassent

sens pour ceux qui les lisent (intrigue et jeux de rôles) ; la forme qu'ils doivent prendre pour rendre apparents différents niveaux de lecture (le narrateur, l'acteur, le commentateur).

Ceci justifie l'intérêt de l'autre définition de la narration, considérée avant tout comme un processus. Les partenaires, narrateur et auditoire, jouent un rôle actif dans l'élaboration du récit et tissent des liens entre la narration et la conversation en cours. La narration est alors vue comme une pratique discursive d'inscription, de mémorisation et de transformation. C'est aussi un phénomène collectif, où des voies se mêlent, négocient ou s'ignorent, et reproduisent des rôles présents dans l'organisation.

Dans notre travail, nous nous sommes plus attaché au processus d'écriture collective des récits qu'à la forme de ceux-ci et aux conditions de leur lecture.

### **Usages et perspectives de la narration**

Le succès des approches narratives et la diversité des usages de la narration ont conduit plusieurs auteurs à en codifier les pratiques. P. Lorino (Lorino, 2005) retient quatre catégories, reflets de courants de recherche identifiables : Le récit, dans son aspect normatif, peut constituer une modalité d'intégration (courant du constructivisme social). Le récit est potentiellement un instrument de manipulation et de domination (théorie critique, représentée par exemple par le philosophe J.Habermas). Le courant anthropologique retint du récit son pouvoir de séduction et de production d'émotions. Enfin le récit est porteur de sens, et constitue potentiellement un levier d'action. (Weick, 1995). N.Giroux et L.Marroquin repèrent également différents usages de la narration, selon le cas source de données, objet d'étude ou méthode. La grille qu'ils élaborent proposent cinq perspectives selon lesquelles les travaux sur la narration pourraient être répertoriés : l'étude du récit des dirigeants comme outil ; l'utilisation des récits en entreprises comme cadre d'interprétation du sens ; les travaux visant la dénonciation des discours dominants (perspective critique) ; enfin deux perspectives qui retiendront plus spécifiquement notre attention :

- la perspective dite processuelle, que nous reprendrons ci-après en nous référant au terme consacré de « Story Telling »,
- la perspective dite post-moderne, qui valorise la polyphonie des récits et la possibilité de développer la multiplicité des voix pour faciliter, voire générer les changements organisationnels.

### **Le courant du « Story Telling »**

Il est couramment admis, que le courant valorisant les récits comme source d'élaboration de connaissances trouve son origine chez J.Orr (Orr, 1987 & 1990) et son observation des techniciens de maintenance. Ces narrations étaient orales : progressivement, la valeur des écrits a été mise en lumière, comme vecteur de propagation des nouvelles compétences. Il a décrit comment, en se racontant des histoires de pratiques, ces techniciens, dans leurs communications informelles, trouvaient des modes de réparation, apprenaient aux nouveaux à devenir des professionnels, et conservaient le savoir faire de ce métier de façon vivante. La perspective processuelle met l'accent sur l'interaction et la co-construction de la réalité sociale et définit la narration comme une performance individuelle et collective en situation.

### **Application au retour d'expérience**

Utilisées comme outils de mémorisation de l'expérience, les méthodes de mise en récit se distinguent des approches de « retour d'expérience » présentées dans le paragraphe précédent en ce que la réification de l'expérience fait ici largement appel à la subjectivité et à l'implicite. Leur champ d'application, initialement concentré sur les pratiques, s'est étendu aux projets, puis à d'autres aspects du management des organisations. Au départ, cette approche plaçait au centre les acteurs eux-mêmes et leurs interactions en situation. Ceci limitait la portée de cette méthode en termes de capitalisation d'expérience, puisque notamment la question de la transposition de l'expérience d'un projet à l'autre n'était pas abordée. Le thème de la transposition de l'expérience entre projets est aujourd'hui un sujet de recherche comme l'illustre par exemple le travail de A. Prencipe et F. Tell (Prencipe & Tell, 2001).

La question de la transposition de l'expérience dans un autre contexte que celui qui lui a donné naissance est aussi au cœur des travaux qui portent sur l'utilisation d'artefacts pour soutenir le travail de mise en récit. Ceux-ci se sont développés selon deux axes complémentaires :

- Codification formelle des récits écrits.
- Réalisation d'outils informatiques d'aide à la structuration des récits (Souliez, 2005) ;

Dans la mesure où la mise en récit des mécanismes fondamentaux grâce auquel l'expérience s'organise, il est important en effet de guider cette opération de structuration. Ceci est possible dans la mesure où une certaine régularité peut être observée dans les récits, tout s'organisant autour de certaines fonctions clés (T.Boudès, 2000, citant A.J. Greimas, 1976 et son modèle actanciel). Même si l'universalité de ce modèle, inspiré de la structure des contes, est aujourd'hui contesté (Soulier, E. 2005), la notion de régularité, en ce qu'elle permet une certaine familiarité entre récit et destinataire de la narration, reste un principe fondamental dans ces travaux.

### Codification formelle.

Les travaux d'aide méthodologique à la structuration des écrits soutiennent une activité de conseil apparemment florissante, si l'on en croit le « Field Manual for a Learning Historian » (Kleiner & Roth, 1994) par exemple, qui donne une illustration d'un outil de ce type : Un travail d'écriture y est présenté à titre d'exemple. Le processus d'écriture est segmenté en étapes (Planification, recherche, distillation, écriture, validation, dissémination, publication). L'écriture est elle même codifiée : A l'exception de l'introduction et de textes de transition, qui occupent toute la largeur de la page, l'histoire est présentée en deux colonnes. La colonne de droite constitue la narration proprement dite, ou plutôt une succession de témoignages à l'indicatif présent, et à la première personne. La colonne de gauche comporte des commentaires et des questions. Ecrits en italique, ils jalonnent les interventions précédentes et contribuent, par une logique d'enchaînement des questions, à donner un sens à l'ensemble.

### Outils logiciels :

Certaines recherches, comme celles de E.Soulier, visent à permettre le développement des outils logiciels pour agréger une histoire collective à partir d'histoires personnelles, ou élaborer des cartes cognitives. Cet auteur propose dans l'article cité un modèle de système de gestion des connaissances dans lequel la narration et les technologies de l'information occupent une place centrale. Il s'agit pour cet auteur de représenter non pas des objets et des propriétés de ces objets, comme en informatique traditionnelle, mais des événements et des actions, abstraites et généralisées à partir d'exemples concrets. Concernant plus spécifiquement les attributs des histoires, il en propose une codification, à la fois sous l'angle de leur structure et des éléments de contexte (situations, scénarios d'action, par exemple).

### **Approche narrative et conduite du changement**

Les travaux cités sur la formalisation des récits font apparaître une préoccupation de prise en compte de la polyphonie. Mais les mécanismes de négociation à l'œuvre dans l'élaboration d'un récit à plusieurs voix ne sont pas élucidés. De façon plus globale, et sous le vocable de perspective post-moderne, N.Giroux et L.Marroquin indiquent que la question de la polyphonie peut aussi être utilement abordée sous l'angle de la gestion du changement : la reconnaissance de la diversité des voix dans un récit polyphonique, ou de la diversité des récits dans l'entreprise serait en effet susceptible de faciliter les évolutions dans l'organisation. Un autre angle de vue est celui de l'utilisation de la narration comme identification de problèmes dans un groupe, comme celui des dirigeants d'une PME (Anzieu, 1984) Un tel diagnostic est de nature à identifier et lever les blocages d'une situation et à favoriser les changements ultérieurs.

### **Analyse critique**

L'approche « Story Telling » est plus riche que la précédente au sens où elle fait une large part à ce que les acteurs eux-mêmes disent de leur expérience au sein d'une organisation ou d'un projet. Raconter c'est en effet se souvenir, réveiller et partager des connaissances en les mettant en scène. Mais plusieurs auteurs, par exemple R. Nelson et S. Winter, (Nelson & Winter, 1982) ont montré que cette mise en discours avait elle même ses limites. On peut bien évoquer, il est impossible de tout expliciter, et les évocations ne touchent que le cercle fermé de ceux qui l'ont co-produite (Gherardi, 2000).

La capitalisation d'éléments tacites, tels que ceux vécus dans une expérience, se heurte de façon générale aux difficultés suivantes :

- Les éléments culturels, y compris les paradigmes organisationnels, ne se laissent pas aisément appréhender, car pour une part inconsciente ni transférer, sauf à prendre le temps (socialisation) (Johnson, 1987)
- L'explicitation de facteurs tacites n'est pas possible dans son exhaustivité, et reste coûteuse (Nelson & Winter, 1982 ; Hatchuel, & Weil, 1992)

- Le partage du tacite par compagnonnage est long, et l'utilisation d'histoires, support privilégié de l'expérience individuelle partagée, est assorti d'un renouvellement permanent de ces histoires. Les récits développés reposent sur une expertise préalable du conteur et de l'auditeur, et ne dévoilent qu'avec le temps et de façon conjoncturelle une partie des connaissances accumulées (Brown & Duguid,1991)
- La méthode de mise en récit, telle que présentée par les auteurs de ce courant révèle bien que la lecture que font les acteurs d'une organisation ou d'un projet dans lequel ils sont impliqués évolue avec le temps. Les acteurs n'ont pas nécessairement conscience de ce changement de vision. Dans la perspective d'un transfert de connaissance, et en faisant l'hypothèse que cela soit possible et utile, il serait donc nécessaire de mettre en place une méthode longitudinale, prenant en compte l'influence du temps, et une observation « ex post » des variations de schémas interprétatifs (Gioia & Chittipeddi, 1991 mais aussi Vaughan, 1999). Ceci renvoie à l'idée d'un herméneutique des récits d'entreprise, champ qui nous semble peu exploré.
- Les récits ne sont pas nécessairement véridiques, et peuvent servir des intentions manipulatoires. Peu de travaux développent cet aspect, non plus que celui de la réceptivité de l'auditoire. C'est la relation entre le ou les auteurs et les destinataires qui mériterait d'être mieux explorée.

### **Prospective**

Les thèmes porteurs de l'approche narrative proposés par N.Giroux et L.Marroquin nous semblent pertinents pour notre propre travail : Ces thèmes concernent respectivement le rôle de la narration dans le processus identitaire, qu'il s'agisse de l'identité individuelle ou de celle du groupe ; la fonction réflexive de la narration, qui permet de faire sens collectivement ; enfin la capacité du discours narratif à favoriser l'invention et la création de nouveaux scénarios d'action.

Nous pensons que une focalisation excessive sur le récit et le processus de son élaboration, vu comme une séquence d'étapes de fabrication, conduit à négliger les conditions situées de son élaboration et les éléments symboliques que celle-ci met en jeu. Nous partageons volontiers la remarque suivante, formulée par N.Giroux et L.Marroquin :



« Il pourrait être éclairant de mettre en perspective la narration comme acte de langage, en la situant dans son articulation avec les autres types d'activités des acteurs en présence, comme les actes politiques ou les actes d'allocation de ressources »

Aussi nous intéressons nous dans ce qui suit à la fonction particulière du langage.

### **3.4. Le langage dans l'organisation, dans le travail, et la théorie de l'activité**

#### **La question du langage en sciences de gestion**

D'un autre côté, la question du langage n'est pas absente des travaux des sciences de gestion, même si cette préoccupation est relativement récente et la place qu'elle occupe, limitée. Les problèmes sont souvent décrits oralement, en langage naturel (Simon, 1991) ; le langage est un élément fondamental de structuration des enjeux et de mobilisation des responsables (Dutton, 1997) ; Le langage est un outil de négociation du sens (Weick, 1979) ; Le langage est une ressource symbolique, sans doute la principale (Girin, 1995). Le langage projette sa complexité et sa confusion, les incohérences de ses classifications et taxonomies, sur l'état du monde et les situations que nous percevons (Fox, 1997, cité par Gherardi, 2001). Le courant des communautés de pratique reconnaissent parfois au langage une place importante dans la transmission du savoir de ces communautés (Gherardi, & Al., 1998)

Ce constat de l'importance du langage dans l'organisation au travail, de l'évolution de cette place consécutivement à la transformation des modèles productifs, a conduit à la création, dès 1986, du réseau langage et travail, par un groupe de chercheurs en linguistique, sociologie du travail en sciences de gestion. Ce thème est d'une grande complexité, et notre prudence en l'évoquant nous semble pleinement justifiée par la diversité des chercheurs expérimentés de ce réseau, et des théories qu'ils mobilisent. Nous voudrions cependant évoquer quelques travaux issus de cette réflexion collective qui nous ont inspirés dans notre propre travail.

De son côté, constatant l'invasion du champ de la réflexion sur l'organisation par l'économie, J.Girin (Girin, 1995) introduit le concept d'agencement organisationnel<sup>1</sup>, agencement au sein duquel il confère au langage une place. Ce concept, qui enrichit celui d'agence dans la théorie du même nom (Théorie de l'agence, Jensen & Meckling, 1976) mobilise trois différents types

---

<sup>1</sup> Nous utiliserons par ailleurs dans notre travail la caractérisation des contrats vue par J.Girin dans cette théorie. Cette caractérisation comporte deux axes : celui de la simplicité versus la complexité, et celui de la clarté versus la confusion du mandat. Un mandat simple explicite la façon de faire, tandis qu'un mandat clair précise ce qu'il faut obtenir. J.Girin donne plusieurs exemples démontrant empiriquement l'indépendance de ces deux variables

de ressources : humaines, matérielles et symboliques. Le langage constitue l'une des ressources symboliques et est présentée par l'auteur comme susceptible de jouer un rôle déterminant dans la conception des organisations. Dans un travail plus récent, J.Girin (Girin, 2001) ébauche quatre configurations types permettant d'identifier la relation entre langage et organisations : L'organisation bureaucratique et son langage normatif ; les organisations dites contextuelles, où les organisations sont le résultat de connaissances partagées, implicites, informelles ; A mi-chemin entre les deux précédents modèles, les organisations apprenantes, où l'expérience rétroagit sur le langage normatif ; enfin, les organisations contractuelles, où la coordination est assurée par des contrats et leur interprétation.

Partant de cette approche gestionnaire, et en prenant en compte l'état des recherches en cours dans d'autres domaines scientifiques, A.Borzeix (Borzeix, 2003) propose trois perspectives, trois questionnements pour conceptualiser le langage et la communication dans les firmes :

- Comment les choses sont réalisées, accomplies, gérées, avec des mots ?
- Quelles sont les fonctions assurées par le langage dans les organisations ?
- Comment comprendre l'entreprise en tant que réalité symbolique, qui apprend, discourt, rend compte, crée du sens ?

### **Le langage au travail : un courant pluridisciplinaire**

La réflexion précédente procède du courant « langage et travail ». Ce courant est alimenté par un travail de collaboration régulière et durable, depuis les années 80 entre chercheurs de différentes disciplines, dont la gestion, mais aussi les sciences du langage et de la communication, la sociologie et la psychologie du travail.

Reprenant les termes de l'ouvrage collectif coordonné par A.Borzeix et B.Frankenkel « Langage et travail » (Borzeix & Fraenkel, 2001), issu de ce courant, nous convenons que le langage est une pratique – une pratique discursive, et que par ailleurs, travailler, c'est d'abord parler, à tous les niveaux de l'organisation. Il en résulte que le discours n'a pas de sens si on le détache de l'acte dont il fait partie, et qu'il contribue inversement au sens de l'activité travaillée. Travailler sur son expérience, lui donner du sens, renvoie donc aussi au langage, et justifie les emprunts que nous avons faits à ces théories.

Deux aspects ont plus particulièrement retenu notre attention : les théories de l'activité, qui font une place aux activités langagières, mais développent de façon plus large des outils pour

appréhender plus globalement l'action collective ; l'approche développée par le courant « Langage et travail » pour appréhender l'écrit au travail.

### **Eléments de théorie de l'activité**

De nombreux auteurs, comme par exemple J.S.Brown et P.Duguid (Brown & Duguid, 2001), S.Gherardi (Gherardi, 2003) mettent en avant la pratique comme origine première de la connaissance. Notre visée première était de mobiliser ces travaux pour appréhender l'expérience, dont nous faisons la lecture rétrospective. Or ce courant des « communautés de pratiques » trouve ses racines dans la sociologie du travail, l'anthropologie, la linguistique. Entre autres auteurs, nous avons trouvé chez D.Nicolini, S.Gherardi et D. Yanow (Nicolini & al. 2003) un lien explicite entre ce courant et les théories de l'activité, qui ont finalement retenu plus spécifiquement notre attention. En effet, nous avons été en situation d'observer l'activité de groupes de professionnels, travaillant sur leur expérience. Nous avons cherché à comprendre comment ces groupes pouvaient produire de la connaissance. Nous nous sommes intéressé en particulier à certains apports de deux des précurseurs des théories de l'activité, Vygotski, et Leontiev, et surtout à l'analyse qu'en fait Y.Clout (Clout, 2004 ; 2005, 2006). Nous avons également mobilisé les travaux récents visant l'activité collective, notamment ceux de Y. Engeström et son modèle CHAT (Cultural Historical Activity Theory), pour mieux établir le lien entre activité des groupes et production de connaissance (Engeström, 1987). Ces théories inspireront en particulier notre analyse du fonctionnement de l'un de nos groupes de travail réalisant le retour d'expérience d'un projet mené en commun.

#### *Clinique de l'activité*

Selon les théories de l'activité, on distingue le système d'activité, à long terme et orienté vers des objets, des actions, qui sont éphémères et tournées vers des buts.

Nous retenons quelques points importants pour nous de la théorie développée par Y.Clout (Op. cités). L'activité d'un sujet comme tournée vers un objet, et entrant de ce fait en conflit avec l'activité d'autrui sur ce même objet. L'activité du sujet n'est pas directe, ni sur l'objet, ni sur autrui, mais s'exerce au travers d'artefacts, d'instruments symboliques, et en particulier de la langue. L'activité est socialisante, car elle est interaction, et elle est socialisée, car reposant sur des symboles partagés. Des controverses s'organisent autour de l'objet de l'activité car celui-ci est investi par chacun des protagonistes. Enfin, le langage dans ce

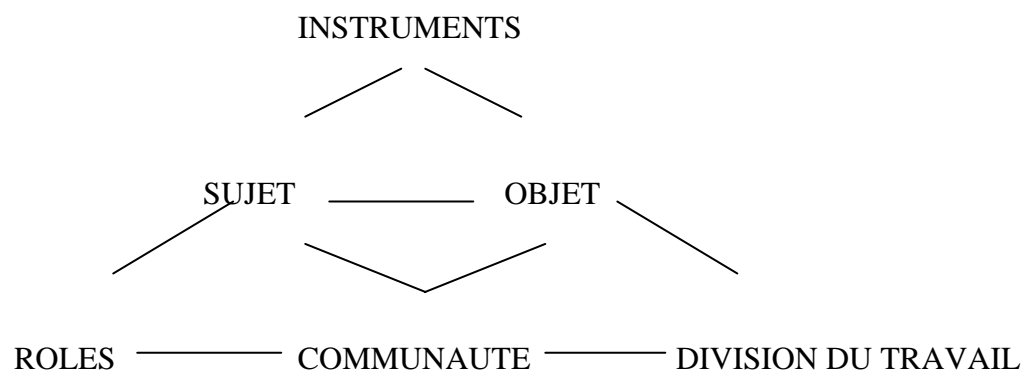
modèle est une ressource sociale, expérimentée par celui qui la mobilise, issue de son interaction avec les autres et reproduite sur cette base. Aussi le sujet reproduit-il les modèles de comportements sociaux du collectif où il agit. Le mot utilisé est ainsi tiré du contexte social général antérieur. Son sens est à la fois restreint à la situation particulière, mais aussi plus signifiant que le mot générique, car se référant à cette situation précise.

Tandis que l'*activité* est orientée vers un *objet*, l'*action*, vise un *résultat*, quitte à s'affranchir du contexte général de l'activité. L'objet de l'activité est existentiel ; le but de l'action est concret et visible. Cependant, l'engagement affectif du sujet dans l'action est plus ou moins grand selon que cette action s'inscrit dans l'activité qu'il poursuit, parfois à son insu, mais que le langage révèle.

Nous verrons, en mobilisant ces concepts à propos du premier terrain, comment les activités des membres de nos groupes se conjuguent dans l'action de ces groupes. Pour autant, l'analyse du collectif chez Y.Cloutier tend à se confondre avec le social, ce qui ne nous permet pas de pousser l'analyse. De plus, s'il s'intéresse effectivement à l'examen rétrospectif des actions, ses moyens d'observation limitent ces actions à des activités opérationnelles concrètes, et ne sont pas adaptés à des actions managériales.

### *Les systèmes d'activité*

Le modèle CHAT (Cultural Historical Activity Theory) (Cf. graphique), bien que généralement utilisé pour interpréter des coopérations très opérationnelles, nous semble mieux adapté pour examiner le fonctionnement d'un petit groupe constitué en vue d'un objectif commun (qu'il conviendrait plutôt de désigner sous le vocable d'« objet », en cohérence avec cette théorie).



Selon ce schéma, un système d'activité est constitué de membres (des sujets) appartenant le cas échéant à des communautés de pratique, et qui coopèrent selon des rôles qu'ils se reconnaissent. Le champ d'action du système est lui-même régi par la division du travail en vigueur dans la grande organisation. Dans ce modèle, le terme d'objet est à prendre au sens de l'objet social d'une organisation : ce qui fonde le système d'activité, et maintien durablement la coopération dont elle est le siège. Enfin, les instruments sont les ressources mobilisées par les sujets pour développer les actions et atteindre les buts.

Conformément à la théorie de l'activité, l'activité au sens du modèle « CHAT » (celle du groupe et de ses membres en l'occurrence), n'est jamais « directe ». Elle s'exerce au travers d'instruments, artefacts qui médient l'action de chacun et du groupe pour matérialiser ce pour quoi il est constitué. Il nous apparaît que les instruments, dans notre cas, nous semblent être constitués prioritairement des écrits. Ceci nous ramène à notre autre thème principal d'intérêt pour le courant « langage et travail » : les écrits.

### **L'écrit au travail**

Nous nous référerons ici aux travaux de B.Fraenkel (Fraenkel, 2001). Selon cet auteur, les écrits sont l'objet d'hypothèses fortes sur leur rôle dans la structuration cognitive des individus comme dans l'organisation et l'évolution des sociétés. Deux facteurs conjoncturels ont influé le développement des recherches dans ce domaine : la diffusion des démarches qualité, et l'informatisation massive du monde productif. Ces facteurs ne sont pas étrangers à nos terrains, mais ce qui retient notre attention dans l'analyse de cet auteur, ce sont les quatre points forts de la théorie linguistique mis à l'épreuve dans son domaine de recherche : l'opposition écrit/oral ; la matérialité de l'écrit, avec en premier lieu le statut des supports ; l'évolution des techniques d'enquête<sup>2</sup> qui associent désormais de multiples observations ; enfin, l'énonciation plurielle.

### **Conclusion**

Les groupes de retour d'expérience sont les creusets où se forment les compétences nouvelles. L'engagement des membres du groupe dans l'action qui leur est proposée dans le groupe,

---

<sup>2</sup> Les techniques auxquelles nous nous référons ici sont celles qui permettent l'écriture de l'histoire : entretiens, relecture individuelle et collective, confrontation à d'autres écrits.

traduit la pertinence de cette structure pour l'activité d'apprentissage. Ce courant théorique éclaire également la place prise par des écrits qui se construisent en se négociant, Pourtant, un peu plus tard, ces écrits cesseront d'être investis par le groupe.

Qu'ils s'agisse des écrits produits par le groupe ou issus de l'extérieur, ou des négociations, appropriations dont ils sont l'objet ou la source, le langage est une ressource essentielle dans l'activité des membres du groupe que cette théorie permettra aussi d'aborder.

Malgré tout, nous avons identifié quelques questions ouvertes que nous nous proposerons d'éclairer. Celles-ci concerne essentiellement l'application de la théorie de l'activité à des activités managériales, à long terme, difficilement observables et la place singulière occupée par les écrits dans ce contexte : écrit d'investigation, support d'articulation d'un discours partagé, miroir réfléchissant chaque sujet sous le regard des autres.

### **3.5. L'apprentissage organisationnel : approche politique**

#### **Pouvoir et apprentissage**

Dans les approches précédentes, si la nécessité d'un engagement de la direction générale est parfois évoquée, il est plus rarement fait mention du rôle des managers dans l'acquisition ou dans la disparition de compétences collectives. C. Argyris et D. Schön, dans le premier chapitre de « *Organizational Learning* » (Argyris & Schön, 1978) négligent même explicitement le rôle du manager dans ce processus. Ils écrivent en effet :

*« Les patrons se succèdent, tandis que l'organisation reste fondamentalement la même ».*

La dimension politique apparaît principalement dans l'approche narrative, sous l'angle du discours au service du pouvoir, et de la polyphonie comme source de contestation de ce pouvoir. Or cette dimension, la question des jeux de pouvoir, peut être observée empiriquement, et nous en avons fait le constat dans notre travail.

Nous présentons donc ici quelques références qui nous ont été utiles dans notre réflexion, sans prétendre illustrer spécifiquement un courant identifié comme tel, ni recenser de façon exhaustive les différentes perspectives que ce thème est susceptible d'éclairer.

#### **Compétence collective et stratégies d'acteurs**

La connaissance disponible chez les individus dans une organisation ne se révèle pas automatiquement comme compétence collective. J.Girin souligne que bien que l'observation

courante montre que dans les organisations l'ignorance est plus répandue que la connaissance, l'information, dans de nombreuses théories de l'organisation et du management, est implicitement donnée. Elle existerait de façon substantielle. J.Girin met en évidence que l'information n'étant pas en réalité disponible, il est nécessaire en premier lieu d'explicitier ce que chacun fait, de décrire les activités, notamment par le langage, pour assurer la coordination de l'ensemble. D'autres auteurs montrent que cette explicitation n'est pas totalement possible (Nelson & Winter, 1982), que des biais y sont introduits (Gherardi, & Al. 1998), mais que de plus, elle se heurte à des résistances quand l'ignorance des uns, génératrice d'incertitudes, est source de pouvoir pour les autres (Crozier & Friedberg, 1977). Ainsi, la compétence collective est tributaire du politique. Les analyses de M.Crozier et E. Friedberg, notamment dans le lien que font ces auteurs entre pouvoir et incertitude, restent valides au niveau des hauts dirigeants. Mais cette connexion entre compétence collective et pouvoir est à analyser de façon particulière dans le cas du management.

### **La gestion du changement par le dirigeant**

La façon dont un dirigeant peut se saisir de la question du changement organisationnel est illustrée et analysée dans un travail de Gioia et Chittipedi (Gioia & Chittipedi 1991). Ces auteurs décrivent et modélisent un processus de transformation d'une université par un président nouvellement nommé. Ils montrent comment le déficit d'information de ce dernier est comblé d'abord par une enquête préalable, puis par une démarche participative mobilisant progressivement des cercles de plus en plus larges de parties prenantes, chaque cercle étant associé à la mobilisation du cercle suivant, facteur puissant de maintien de l'engagement du premier cercle. La communication, l'écoute et le réajustement des modalités de mise en œuvre de la stratégie contribuent à réduire dans les deux sens le déficit d'information.

### **La contestation de la stratégie dominante par des dissidents**

Le dirigeant ou le responsable en situation de pouvoir n'est pas nécessairement enclin à soumettre sa vision à l'approbation de ses collaborateurs. Rejoignant l'une des perspectives de l'approche narrative, qui valorise la polyphonie comme vecteur de changement, les travaux de R.A. Burgelman (Burgelman, 1994) montrent comment un jeu politique non conflictuel peut opérer et conduire à l'introduction de nouveaux paradigmes. La culture de l'entreprise dont J.March (March, 1995) rapporte l'évolution stratégique encourageait le débat sur les

mérites comparés des diverses initiatives stratégiques, au travers de confrontations positives. Le pouvoir d'informer, celui résultant de compétences, ne devait pas être confisqué par la hiérarchie. Ceci a permis à des cadres de contester la stratégie en place et de prendre des décisions poussant la société à l'extérieur de son champ d'activité historique, auquel se cramponnaient les fondateurs.

### **Conclusion**

Nous notons dans ces diverses approches que l'exercice du pouvoir comme levier de transformation de l'organisation est concentré sur le dirigeant ou un groupe dissident. Le pouvoir de l'acteur individuel, au travers de la stratégie qu'il déploie, ne dispose pas d'une telle portée collective. Nous voudrions précisément explorer comment un manager de niveau intermédiaire peut être à lui seul le vecteur de transformations collectives, en instillant des connaissances nouvelles qu'il a acquises de l'expérience.

### **3.6. Conclusion du chapitre**

Pour conclure, nous souhaitons revenir sur l'approche narrative, qui est centrale dans notre travail, et à plusieurs niveaux : celui de notre propre narration ; la narration développée au sein même des terrains présentés. L'intertextualité est constante dans l'exposé de nos terrains, et nous avons dû prendre de nombreuses précautions pour tenter de rendre clairs et perceptibles les différents niveaux de discours. En effet, nous proposons le récit de l'élaboration d'un récit, et cette élaboration a elle même mobilisé des récits académiques. Mais en même temps, nous pensons qu'il est possible et utile d'enrichir cette approche de la narrativité en remettant en cause certaines hypothèses implicites.

Ainsi, le récit n'est pas le seul écrit collectif possible qui puisse servir d'objet à un travail de recherche de sens. Nous avons développé à l'issue de nos retours d'expériences une logique de liste (points de vigilance, erreurs à éviter), permettant un accès rapide à l'information utile, comme le souhaitaient les acteurs de terrain. T.Boudès & L.D.Browning ont du reste théorisé sur l'intérêt d'une telle dialectique entre listes et récits (Boudès & Browning, 2005), chacun de ces modes présentant des limites propres. Mais ils n'ont pas appliqué cette théorie aux



retours d'expérience. Pour notre part, nous avons élaboré successivement la mise en récit et la mise en liste dans une même démarche.

L'approche narrative fait d'autre part peu de cas de l'effet de la narration sur les narrateurs. Or les acteurs impliqués dans un retour d'expérience peuvent être observés comme un groupe au travail. Cette observation peut être exploitée en mobilisant des théories de l'activité, à condition de l'adapter au contexte particulier d'actes de langage tournés collectivement vers la compréhension du passé vécu à plusieurs.

L'approche narrative aborde encore moins, nous semble-t-il la question des narrateurs comme destinataires éventuels, voire destinataires au premier chef, des récits qu'ils élaborent. Pourtant, faire cette hypothèse, c'est permettre d'aborder la question de la réflexion managériale et de sa fonction non seulement dans l'acquisition de compétences nouvelles, mais aussi dans la façon dont elle conditionne l'engagement ultérieur des individus. La transformation des acquis de l'expérience en actions individuelles pourrait alors être mieux comprise.

#### **4. UN PREMIER TERRAIN DE RECHERCHE**

##### **Avertissement : Format de présentation**

Ce chapitre, ainsi que le suivant, expose les terrains sur lesquels s'appuient nos recherches. L'exposé en est complexe, du fait que l'auteur est à la fois acteur historique, avec le double rôle de consultant et d'apprenti chercheur, et engagé aujourd'hui dans une recherche autour de ces histoires. Pour faciliter la lecture de cet exposé, nous abandonnerons par moment la police de caractère utilisée jusqu'alors, y compris dans le présent paragraphe, (Times New Roman) pour prendre les conventions suivantes. Ces conventions sont valables pour les deux terrains :

##### **Exposé des faits et réflexions historiques (tels que vécus par l'auteur, acteur historique du retour d'expérience)**

L'exposé de ces faits et réflexions historiques est disposé en retrait par rapport au texte des autres chapitres. Il utilise une police de caractère différente, celle du présent paragraphe (Police Arial).

A des fins d'illustration, d'autres conventions d'écritures sont prises :

*« L'écriture italique entre guillemets est utilisée pour des citations historiques, le plus souvent verbales »*

L'encadré reproduit tout ou partie de documents historiques : textes ou graphiques.

Il peut contenir une légende, ou plus généralement un commentaire explicatif portant exclusivement sur des éléments de compréhension du document, à l'exclusion de toute considération académique.

Quelques réflexions actuelles, parties intégrantes de notre travail de recherche, pourront apparaître au cours de l'exposé. Elles sont présentées conformément aux autres chapitres de la

thèse et sont donc signalées à la fois par une réduction de la marge gauche du document et par la police de caractères utilisée antérieurement (Times New Roman).

#### **4.1. Le terrain « PG »**

Avant de rentrer dans l'exposé du retour d'expérience, nous voudrions en préambule présenter quelques caractéristiques générales de l'organisation, de son cœur de métier, et du projet qui fait expérience. Tel est l'objet du présent paragraphe, rédigé deux ans environ après l'intervention pour les besoins de notre thèse.

Notre première intervention historique dans cette entreprise, l'expérience dont il sera fait retour, concernait un programme de changement organisationnel conséquent, chez un grand prestataire de services d'information et de communication. La mission qui nous était confiée visait plus spécifiquement le soutien de la maîtrise d'ouvrage de ce programme.

Cette opération, que nous baptiserons « PG », est un projet lourd et long. Il avait pour objet le développement et le déploiement d'un outil informatique destiné à supporter l'activité technique d'équipes déconcentrées de gestion de réseau. Les professionnels visés par ce programme constituent, à l'époque surtout, une population disséminée et très spécialisée de quelques centaines de personnes.

Précisons cette notion de gestion de réseau. Un réseau est conceptuellement un ensemble de noeuds reliés par des arcs. Dans le cas d'espèce, les noeuds sont des machines informatiques ou de télécommunications, les arcs, des systèmes de transmission. Gérer le réseau, c'est d'une part planifier, ordonnancer, interconnecter ces systèmes, d'autre part, effectuer des réservations de capacités, qui deviennent dédiées à un usage particulier, comme par exemple, les échanges d'informations d'une entreprise.

Dans l'organisation qui constitue notre terrain, les informations utiles à la gestion de réseau sont enregistrées dans des outils informatiques, historiquement régionalisés. Cette régionalisation, qui convient pour décrire les systèmes eux-mêmes, est problématique dans la réservation de capacités à mettre bout à bout pour établir une continuité à travers le territoire. Les gestionnaires doivent se coordonner, ce qui prend du temps et est source d'erreurs aux frontières, et finalement, pénalise le client.

Le programme PG était doublement innovant :

Côté métier, un outil unique, se substituant à un « patchwork » d'applications locales, permettait de donner aux gestionnaires des moyens accrus de coopération, en ouvrant à tous les territoires de gestion technique traditionnellement réservés à chacun. De ce fait, la mise en œuvre des divers supports physiques du service doit pouvoir être assurée par un acteur unique, dès lors qu'il dispose d'un accès universel aux données nécessaires à leur installation. Les gains de productivité et la réduction des délais de mise en service obtenus par cette innovation de procédé devaient constituer un avantage compétitif majeur. Un tel outil permet de plus à une instance centralisée de planifier et suivre les activités des équipes regroupées en un petit nombre de pôles d'expertises, en liaison avec les objectifs globaux de délais convenus avec le client. Cette perspective constituait pour les gestionnaires un profond changement.

Côté informatique, l'outil était construit à partir d'une souche externe acquise chez un partenaire étranger du groupe. La mise en oeuvre de cet outil a bouleversé de nombreuses pratiques antérieures des équipes informatiques. Ils ont dû pour la première fois de leur histoire, en tout cas à cette échelle, mettre en place un système complexe qu'ils n'avaient pas spécifié eux-mêmes. Ceci a nécessité une révision complète de leurs processus de développement, dans l'organisation.

Le programme PG, planifié sur trois ans, a été considéré à l'issue de cette période comme une réussite : tenue des échéances ; réduction des coûts d'exploitation de l'informatique.

C'est à ce moment que se situe l'intervention que nous souhaitons rapporter, que nous désignerons par le terme : « retour d'expérience ». Nous reviendrons plus précisément sur les conditions de lancement de cette intervention qui vise, comme son nom l'indique, à tirer les enseignements du programme PG., dont nous avons à l'époque une assez bonne connaissance. En effet, nous avons eu l'opportunité d'accompagner à diverses reprises le chef de projet en charge, que nous désignerons désormais « le directeur de programme ».

Avant de décrire le déroulement du programme lui-même, et le « retour d'expérience » auquel il a donné lieu, il n'est pas inutile d'attirer l'attention du lecteur sur les particularités cognitives de l'activité de gestion de réseau. Les gestionnaires travaillent sur des objets abstraits : noeuds, liens, routage – activité consistant à sélectionner une série de capacités de

transmission qu'il conviendra d'interconnecter (une « route »). Les représentations utilisées ne conservent pas toutes les caractéristiques physiques des équipements sous-jacents, dont le gestionnaire a cependant à connaître pour réaliser des liaisons performantes. L'outil informatique est le support de ces représentations. Changer d'outil représente donc une modification fondamentale du métier. Anticiper ce changement, qui constitue un des défis de l'équipe projet PG, requiert également une haute capacité d'abstraction. Les personnes citées dans l'histoire qui suit sont ainsi à la fois des managers et des intellectuels de haut niveau. Cette caractéristique est à prendre en compte pour comprendre l'impact du « retour d'expérience »

## **4.2. Récit du projet faisant « expérience » : le programme PG**

Le récit complet du programme est développé en annexe. Cette version longue est conforme à ce qui a été produit lors de l'intervention de Retour d'expérience, à quelques aménagements près, destinés à ne pas dévoiler l'identité de l'entreprise. Nous n'en reprenons ici que les éléments les plus saillants, structurés en phases pour mettre en évidence le développement progressif d'une maîtrise de l'outil et de son usage. Cette version courte a été écrite également longtemps après l'intervention, pour les besoins de ce travail de thèse. Elle ne sera pas analysée plus avant dans notre recherche, et n'a comme objectif que de familiariser le lecteur avec la problématique du terrain. Le schéma ci-après en justifie le découpage en phases retenu pour ce récit.

<b>1. Genèse</b>	Découverte de l'imbrication entre organisation, activité de gestion de réseau, système d'information
<b>2. Gestation</b>	Instruction de la question du changement. Développement de concepts nouveaux : nouveaux métiers, nouvel outil. Choix politique et décision
<b>3. Découverte</b>	Mobilisation des acteurs. Confrontation au réel : conflits, résistances, blocages
<b>4. Rationalisation</b>	Rôle des experts, émergence de nouvelles connaissances, planification, refondation stratégique, généralisation.

#### 4.2.1. Genèse (1990 – 1998)

##### Prélude et règne de l'autonomie en gestion de réseau

Comme nous l'avons brièvement introduit, la gestion de réseau comporte une forte dimension territoriale. Ce sont d'abord des infrastructures localisées géographiquement que l'on décrit, pour les installer et les exploiter. C'est la raison pour laquelle les outils informatiques de gestion se sont développés sur un mode régional. Pour les régions les plus importants, des outils spécifiques avaient été développés par les DSI locaux. Concernant les régions plus petites, elles utilisaient un logiciel national, mais progressivement régionalisé par des modes d'utilisation et de codage de l'information spécifiques issus des pratiques locales.

Le niveau central avait, à plusieurs reprises, tenté d'harmoniser les pratiques et les outils. Mais ces derniers symbolisaient véritablement les zones d'influence régionales, et les décideurs régionaux avaient toujours fait en sorte que ces initiatives n'aboutissent pas, avec d'« excellentes raisons ».

##### Convergence

Pourtant, l'importance croissante des volumes d'information à traiter, la complexité accrue des objets à décrire avait pour conséquence des budgets informatiques dédiés à la gestion de

réseau de plus en plus importants. L'évolution technologique rendait par ailleurs de plus en plus réaliste l'idée de regrouper tous ces moyens en un petit nombre de grosses machines gérées nationalement et supportant des logiciels standardisés. L'idée de la « convergence » des outils descriptifs des réseaux devenait un « leit motiv » des responsables réseau au niveau du groupe. Des travaux exploratoires, tant au plan de la faisabilité technique par des équipes internes que de l'existence de solutions dans d'autres pays, ont finalement été conduits. Le responsable des SI réseaux, futur responsable technique du projet qui nous intéresse, et le futur adjoint du directeur de programme, ont tous deux été étroitement associés à ces travaux exploratoires.

#### **4.2.2. Gestation (Décembre 1998 – mars 2000)**

##### **Instruction par la technique (le « dossier de choix »)**

Un nouveau directeur exécutif en charge des réseaux vient d'être nommé (désigné par la suite indifféremment par : « le directeur des réseaux » ou « le DE Réseaux ». Le développement de la concurrence internationale à cette époque le convainc qu'il est urgent de passer à l'action pour rationaliser la gestion de réseau. En effet, il conçoit que la diversité des outils pose des problèmes de coordination et retarde la livraison des liaisons et réseaux. Ces délais sont pour lui un handicap concurrentiel. Il mandate un groupe de travail technique pour éclairer l'alternative suivante : l'outil unique qui viendra remplacer les solutions en place devra-t-il être développé en interne ou être construit sur une souche existante, achetée à l'extérieur du groupe, souche qui avait été découverte lors des investigations précédentes ? Le responsable des SI réseaux penche pour cette deuxième hypothèse, mais la solution interne a de nombreux partisans. Le dossier apparaît bloqué

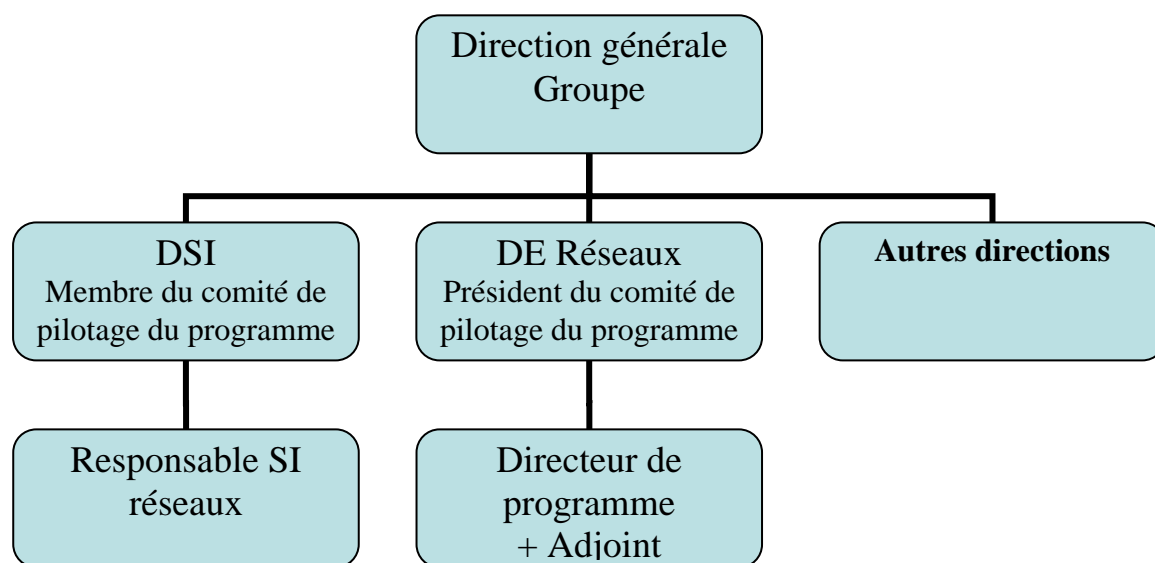
##### **Choix politique et décision**

C'est alors que le futur directeur de programme entre en scène. Il est nommé pour faire aboutir l'instruction. Proche du DE Réseaux, il perçoit l'impossibilité de régler la question sur des bases techniques. En définitive, c'est la mise en œuvre d'une réorganisation des responsabilités territoriales qui, déstabilisant les partisans du développement interne, permet au DE Réseaux de consacrer la validité de la solution externe. Le directeur de programme est

officiellement nommé, et le responsable des SI réseaux sera son interlocuteur technique, garant de la maîtrise technique du nouvel outil.

#### 4.2.3. Découverte (Avril 2000 – septembre 2001)

A ce point du récit, il est utile de proposer un organigramme simplifié pour situer les principaux acteurs en présence. C'est l'objet du diagramme ci-après.



#### Mobilisation des acteurs

Le directeur de programme établit sans délai le contact avec le responsable des SI réseaux, qui deviendra son partenaire et connaît bien toute l'histoire passée. Ce responsable est chargé de rassembler les équipes informatiques compétentes. C'est lui qui négocie par ailleurs le contrat du fournisseur externe, non sans mal. De son côté, l'adjoint du directeur de programme, avec le soutien du directeur de programme, sélectionne les futurs « leaders » gestionnaires de réseaux en région. Bientôt, le directeur de programme réunit le premier comité de pilotage du programme, sous la présidence du DE Réseaux.



### **Lancement et affres de la conception.**

Les négociations avec le fournisseur de la souche logicielle ont été difficiles. Les concepteurs internes, qui avaient l'habitude de travailler sur un cahier des charges, ne comprennent pas que la direction de programme et l'adjoint du directeur de programme passent plus de temps à imaginer à grands traits les futurs métiers de gestion de réseau qu'à leur fournir les informations détaillées dont ils estiment avoir besoin. D'un autre côté, ils ne parviennent pas à obtenir de la part du fournisseur des réponses satisfaisantes sur le produit.

### **Tour de Babel**

L'angoisse monte. Les délais affichés pour le programme sont vivement contestés par les informaticiens. Seul le responsable des SI réseaux soutient ces objectifs, mais il est peu suivi par sa base. Le directeur de programme et son équipe découvrent que les informaticiens avaient élaboré un planning interne, aboutissant un an après l'objectif officiel. De son côté le fournisseur accumule les retards inexplicables.

### **Tests (élitistes) sur le terrain**

Dans cette situation, le directeur de programme et son adjoint maintiennent la pression sur le terrain. Les premières versions du code livré, très imprégnées des spécifications des clients antérieurs du produit, sont bien éloignées des attentes des gestionnaires. Malgré tout, une version leur est remise très tôt à fin de tests. L'acceptabilité du produit est moins catastrophique que prévu. Il faut dire que les « cobayes » avaient été triés sur le volet et s'étaient fortement impliqués sous la houlette de l'adjoint du directeur de programme

### **Impasse ?**

Pour le directeur de programme, son adjoint, et le responsable des SI réseaux, les perspectives restent extrêmement sombres. Sans le soutien du DE Réseaux, ils auraient sans doute abandonné. Celui-ci monte au créneau. Il fixe au fournisseur quatre objectifs majeurs à court terme, sous peine de rupture de contrat. Il accepte un report de délai, mais moindre que celui demandé par les informaticiens, en affirmant qu'il n'y aurait pas d'autre report. De son côté, le responsable des SI réseaux décide de reprendre personnellement le projet dans sa

dimension technique, en faisant la revue de détail des compétences et responsabilités au sein de son organisation.

La tension entre les équipes du programme reste vive. Les craintes que le fournisseur échoue et se désengage sont réelles. On ne sait pas encore quel sera le résultat de l'action du responsable des SI réseaux

#### **4.2.4. Rationalisation (Octobre 2001 – Juin 2003)**

##### **Grand ménage chez les informaticiens et maîtrise du code**

Le responsable des SI réseaux, à l'issue de son audit, réorganise, écarte les compétences en surnombre et les détracteurs, recrute des compétences nouvelles qui faisaient défaut. Il renouvelle en profondeur la nature de la relation avec le fournisseur. Désormais, ce sont les experts en logiciels, non plus les concepteurs, qui auront le pouvoir. Quelques-uns s'attaquent au cœur du produit et en percent les limites et les atouts. Le fournisseur est désormais cantonné aux tâches de développement sur des spécifications techniques détaillées émanant des experts du service des SI réseaux. Des résultats concrets sont bientôt au rendez-vous

##### **Equipe transverse**

Parallèlement, le directeur de programme et le responsable des SI réseaux mettent sur pied une instance dite « équipe transverse », où toutes les compétences utiles sont représentées. Cette équipe a vocation à débattre de façon transparente de tout problème rencontré, non résolu dans le cadre de fonctionnement « normal », et menaçant les coûts, les délais, ou posant de graves problèmes aux métiers. Cette équipe montre rapidement son utilité. Elle contribue directement, en mettant sur pied des structures de courtes durées associant le fournisseur, à résoudre les points bloquants opposés à celui-ci.

##### **Communication**

Le DE Réseaux, dans le même temps, intervient en personne devant une assemblée des parties prenantes réunies conjointement par le directeur de programme et le responsable des SI

réseaux. Il y affirme sa détermination, la conscience qu'il a des difficultés, et l'importance des enjeux. Cette opération dynamise les équipes.

### **Planification technique**

Les progrès réalisés tant par les nouvelles équipes du responsable des SI réseaux, que par les expérimentations terrains et l'équipe transverse, permettent enfin de mettre en place une planification crédible. L'expérience montrera qu'elle était fiable, en effet, et que les budgets seront tenus.

### **Expérimentations terrain, vers la généralisation**

Il est désormais possible d'envisager des expériences « pilotes » en vraie grandeur dans quelques régions. La mobilisation est générale. Les crises ne disparaissent pas, mais sont surmontées. A cette époque, un audit financier du projet est réalisé, qui est très positif. La généralisation de l'outil et des nouvelles pratiques va pouvoir être prononcée.

## **4.3. Le « retour d'expérience » du programme PG**

Ce qui suit décrit notre intervention proprement dite. Cette rédaction est également postérieure, de deux ans environ, aux événements. Contrairement au récit historique, restitué en annexe, qui résulte d'un travail collectif réalisé dans le cadre de notre activité de conseil, et dont ce qui précède est une synthèse, la narration qui suit est détaillée et constitue un travail personnel. Elle s'inscrit strictement dans notre travail de thèse.

### **4.3.1. Un projet « assez » réussi**

Comme nous l'avons vu, à la veille de notre intervention de « retour d'expérience », le programme PG arrivait donc à son terme. Plus exactement, le directeur de programme arrivait au bout de son mandat. Ce programme venait de faire l'objet de l'examen financier que nous avons mentionné. Cet « examen de passage » produit des résultats inespérés. Non seulement les investissements nécessaires à la poursuite de l'opération sont débloqués, mais le

programme acquiert auprès de l'état-major du groupe une réputation extraordinaire : projet « exemplaire », une « réelle maîtrise des coûts et des délais », la « démonstration que le groupe sait maîtriser des grands projets ».

Il s'avère que les coûts d'exploitation du nouveau système d'information sont d'environ 50% inférieurs à ceux des anciens systèmes. En effet, ceux-ci étaient anciens, disséminés dans de nombreux sites et ne communiquaient pas entre eux. Pourtant, le directeur de programme sait, lui, que la partie n'est pas gagnée du côté des professionnels dont le métier est transformé par le nouvel outil. Les gains de productivité annoncés de ce côté sont loin d'être au rendez-vous.

A l'époque du lancement de cette intervention, nous avons commencé à aborder la littérature du management de projet. Nous avons aussi écrit deux années auparavant un article dans la revue interne du Centre National d'Etudes Spatiales, tiré de notre propre expérience, sur la difficulté apparente, pour les organisations, à mettre en œuvre un management *par* projet : le management *de* projet renvoie à de nombreuses méthodes et outils pour la conduite à bonne fin des projets, et la littérature est abondante. En revanche, le management *par* projet, qui soulève la question de l'utilisation des projets comme outil à disposition du management, nous semblait moins fréquemment abordé. C.Midler (Midler, 1995.) a développé une réflexion identifiant cette difficulté, qu'il attribue principalement à la durée des projets et à la disparition en fin de projet des ressources qui auraient été capables d'évaluer ce qui s'était passé.

Nous avons à notre disposition un contexte particulièrement favorable pour apporter des éléments à ce sujet difficile.

Nous allons décrire à présent plus précisément l'histoire de la mission « retour d'expérience » associée au programme PG, et qui a pour ambition de tirer les leçons de ce projet « réussi ». Acteur personnellement engagé dans ce « retour d'expérience », l'auteur de ces lignes emploiera dans le récit de cette intervention une police différente, comme annoncé, et la première personne du singulier pour exposer ses propres actions et réflexions de l'époque. Le « nous » pourra être employé pour des remarques de compréhension ou des réflexions a posteriori, dans le graphisme général de la thèse.

### **4.3.2. L'intervention de « retour d'expérience »**

Comme annoncé, nous abordons le récit de cette intervention sous une forme plus personnelle et datée, repérée par une police différente (Arial).

#### **4.3.2.1. Un processus de décision complexe**

Nous sommes au début de l'été 2002. Je dirige une petite structure de conseil en management de trois personnes depuis trois ans. Dans une aspiration constante à asseoir mes interventions sur des réflexions solides, tirant parti des travaux académiques récents en sciences sociales et de gestion, je viens de m'inscrire en DEA « dynamique des organisations ».

Je rencontre dans cette période le directeur de programme PG. C'est lui que j'avais accompagné à diverses reprises dans l'opération PG. Il m'apprend l'intervention de la direction financière du groupe et les bons résultats que le programme a obtenu.

Le directeur de programme est extrêmement flatté de ce succès d'estime qu'il n'attendait pas. Mais cette situation s'accompagne de doutes et de questions : quelle reconnaissance lui accordera le groupe, au-delà de l'estime ? Que deviendra-t-il à l'issue du projet, en principe à échéance d'une année ? Que deviendra le projet, après qu'il soit parti ? Finalement, devant toutes ces questions sans réponses et qu'il ne peut maîtriser, le directeur de programme ose une idée : si nous écrivions un livre, qui raconterait l'histoire de ce projet ?

Cette perspective me séduit. Qui n'en a jamais caressé une semblable pour rapporter une expérience dans laquelle il s'est fortement engagé ? Et puis, à défaut d'un livre, il y avait là une matière exceptionnelle, que je connaissais déjà en grande partie, pour constituer un terrain de recherche. Je réponds donc à la suggestion en exprimant mon intérêt pour raconter une telle histoire. Je conçois que le bagage dont je m'apprête à me doter peut contribuer à cautionner la qualité et l'intérêt d'une telle opération d'écriture. Pour autant, mon interlocuteur et moi-même convenons que l'affaire est prématurée. Nous nous séparons dans cette perspective.

Six mois plus tard, début 2003, le DEA est bien engagé, mais les affaires de ma société vont très mal. Je prends l'initiative d'un nouveau contact avec le directeur de programme pour voir dans quelle mesure il serait désormais prêt à lancer une opération. Dans mon esprit, il s'agit d'élargir la portée de l'idée initiale, en valorisant l'intérêt d'une rétrospective du projet pour l'organisation dans son ensemble. J'expose cette idée au directeur de programme, qui se laisse tenter.

Ce sont ces échanges entre ce responsable et moi-même qui feront naître le projet, qui prendra rapidement le nom de « retour d'expérience ». Ce projet est vu dès l'origine comme à la fois un projet de recherche, et un travail de documentation et de communication d'une expérience collective, sous une forme à définir, des éléments d'un projet perçu comme un succès, qu'il s'agissait à la fois de consacrer, de mener à terme, et de renouveler.

Le directeur de programme souhaite tout mettre en œuvre pour que ce projet soit lancé. Il souhaite même que ce lancement soit rapide, car les personnes affectées sur le projet ne le seront plus longtemps, et que la mémoire de l'opération risque ainsi de disparaître. Mais il ne souhaite pas en assurer le financement, et n'en a d'ailleurs guère les moyens. Il ne le souhaite pas, car il ne se perçoit pas comme légitime pour une demande justifiée à ses yeux par une préoccupation institutionnelle, dépassant le projet, lequel prend fin à court terme. Par ailleurs, les ressources qui lui étaient affectées sont déjà allouées, ou pré-affectées sous un contrôle très sévère.

Le directeur de programme me demande de mettre par écrit les principales caractéristiques d'un « retour d'expérience » tel que je le conçois pour PG. Ceci lui permettra de tester auprès de sa hiérarchie l'intérêt qu'elle pourrait y trouver. Dans cette logique institutionnelle, il ne veut pas apparaître comme le promoteur de lui-même. .

Je rédige donc un mémorandum intitulé « retour d'expérience du programme PG », qui tente de démontrer les avantages d'un tel travail, que ce soit pour l'analyse de ce qui a fait le succès du programme, de sorte qu'il soit reproductible, ou pour synthétiser les acquis de l'organisation au niveau des métiers touchés par l'informatisation.

Après avoir pris connaissance de ma proposition d'intervention, mon interlocuteur en fait part au directeur des réseaux son supérieur, membre du comité exécutif du groupe (le Directeur Exécutif Réseaux, en abrégé : DE réseaux). Il me rapporte que ce document a retenu l'attention du directeur des réseaux, et que ce dernier accepte de me recevoir, Je recueille à cette occasion les principales motivations de ce directeur : comprendre pourquoi, comment, dans quel contexte son prédécesseur avait lancé l'opération ; ce qu'il en attendait à terme, et le chemin à accomplir pour obtenir ce résultat. Ce questionnement est sous-tendu par la nécessité de justifier les engagements budgétaires réalisés, et la perspective d'avoir à renouveler ce type d'opération, mais en garantissant un succès au moins équivalent.

Je rencontre donc le DE réseaux quelques semaines plus tard. Il me précise ses attentes qui sont effectivement très proches de ce qui avait été pressenti dans ma proposition. Il met l'accent sur son besoin de comprendre les conditions de démarrage de l'opération (Voir encadré suivant). A cette époque, il occupait d'autres fonctions. Or le lancement d'une opération similaire est effectivement envisagé à court terme. Il souhaiterait également mieux saisir l'impact du programme sur les métiers dans le domaine dont il a la charge.

Le directeur des réseaux me donne un accord de principe pour l'opération. Mais les règles d'appel à intervention externe dans le groupe sont à l'époque tellement strictes que l'opération ne peut être lancée sans l'accord personnel du directeur financier du groupe. D'autres préoccupations majeures ne permettent pas l'obtention de cet accord dans l'immédiat. En réalité, il faudra attendre encore quatre mois pour que la décision soit prise.

L'opération apparaît d'emblée comme une course contre la montre, car j'ai un besoin urgent de facturer, et par ailleurs, l'équipe PG risque de perdre rapidement ses effectifs. Pour gagner du temps, et pour commencer à satisfaire le souhait personnel du directeur de programme, très fort, d'opérer la relecture de son aventure, celui-ci m'accorde une série d'entretiens pour commencer à écrire l'histoire du projet. Le cadre de ces entretiens concerne exclusivement ma recherche universitaire, et exclut tout autre interlocuteur.

.Je m'acquitte bien volontiers de ce travail, en anticipant sur le contrat futur que j'espérais bien voir déboucher, et pour fournir un terrain à mon travail de DEA.

C'est ainsi que prit forme le « retour d'expérience ». Le directeur de programme met finalement le responsable des SI réseaux au courant. Celui-ci appartient à la DSI, et a assuré, on s'en souvient, la responsabilité technique du programme PG. Je connaissais ce dernier pour l'avoir rencontré à plusieurs reprises dans le cadre de mes interventions précédentes. Ma connaissance préalable du terrain a sans doute joué ; mais la référence académique également. Le responsable des SI réseaux manifeste en effet d'une soif de connaissance qui semble dépasser la seule logique d'un apprentissage organisationnel. En définitive, le responsable des SI réseaux donne son accord pour lancer l'opération ; il est finalement rejoint par le directeur des réseaux : les deux responsables cofinancent le projet, tandis que le directeur de programme en devient l'interlocuteur opérationnel privilégié.

La pérennité des fonctions du responsable des SI réseaux, l'importance du budget qu'il gère, lui permettent plus facilement de trouver des ressources pour l'opération. Il est intéressé pour les raisons que j'ai déjà évoquées. Il sait que le directeur des réseaux est susceptible de financer l'affaire à terme, et craint que, s'il n'est pas associé, le récit restitué fasse la part un peu trop belle à la maîtrise d'ouvrage. Il décide donc de passer à l'acte. Il m'accorde à son tour une série d'entretiens avec lui, placé cette fois dans la perspective d'une intervention rémunérée.



**Questions à aborder dans le « retour d'expérience »**

Telles que présentées au principal commanditaire et validées par lui.

**1. Aspects métier**

- Comment les opérationnels en région ont-ils été mobilisés ? Qu'ont-ils fait ? En quoi ont-ils contribué au succès du programme ? A quels moments ?
- Ce qui a pu être anticipé au niveau des utilisateurs, et conséquences ?
- Comment, pourquoi, jusqu'où les pratiques anciennes ont-elles été remises en cause ?

Parmi les initiatives prises par les divers acteurs de PG, quelles sont celles qui ont été une aide pour les acteurs du métier ? En quoi ?

- Quelles sont les questions qui restent à résoudre, au niveau des bonnes pratiques et de leur diffusion, de l'obtention de gains de productivité, de la coopération autour de l'outil ?
- Quels enseignements peuvent être tirés pour l'extension du programme à d'autres équipes ? A d'autres réseaux ?

**2. Gestion de projet**Phase préliminaire

- Comment a été rythmée la préparation du programme ?
- Qu'a-t-on appris pendant les périodes de mûrissement qui ont précédé le lancement formel du programme ?
- Quels éléments ont mûri pendant ce temps de latence ? Quels aspects sont restés « en friche » ? Pourquoi ?
- Comment caractériser le « bon moment » pour lancer une opération de ce type (expérience accumulée, types d'opportunités).

Déroulement du programme.

- Quels évènement ont marqué les premiers temps du programme (phase d' « exploration ») ?
- Quel a été le « jeu de rôle » des parties prenantes dans cette phase ? Quels étaient les « mandats » des acteurs ? Qu'a-t-on découvert ? Comment ?

- Quelles options (techniques, organisationnelles) ont été prises ? Pourquoi ? Quel est l'impact de ces options sur la suite du programme ?
  - Quelles ressources (qualitatives) ont été mobilisées et quand ? (Compétences, éléments techniques, « langage interne » du programme).
  - Quels blocages ont été rencontrés ? Comment ont-ils été levés ?
  - Comment s'est mise en place la phase de « maîtrise » ? Comment s'est modifié le « jeu des acteurs », l'organisation de l'équipe programme ? Quels en ont été les effets ?
  - Quels mécanismes ont permis finalement la tenue des délais et des coûts au-delà des procédures formelles de reporting ?
  - Comment garantir la pérennité des acquis de PG après la dissolution de l'équipe projet ?
- Comment caractériser les compétences d'un directeur de programme tel que PG ?

Cet engagement du responsable SI, rapporté par le directeur de programme à son supérieur, le directeur des réseaux, la légère décrispation des contraintes financières au sein du groupe dont la situation commence à se redresser, enfin la consolidation de la position du directeur des réseaux dans des remaniements intervenus à cette époque au sein du comité exécutif du groupe, conduisent celui-ci à me recevoir une seconde fois, et à donner son accord final pour le projet. Au cours de cette rencontre, il m'est possible de « valider » les questions auxquelles l'opération est supposée répondre. Ces questions, qui constituent le véritable « cahier des charges », sont présentées dans l'encadré ci-dessus. (Nous pouvons y remarquer au passage l'influence du travail académique engagé à cette époque dans la formulation de certaines questions).

Le « retour d'expérience » est officiellement lancé.

#### **4.3.2.2. Une intervention mouvementée**

En cohérence avec le dispositif précédent, ma proposition comprend fondamentalement trois « livrables » qui constitueraient autant de moyens de diffusion des connaissances repérées vers les commanditaires et le reste du

groupe : un récit, une interprétation de ce récit réalisée en commun, et enfin un ensemble de productions au contour peu spécifié.

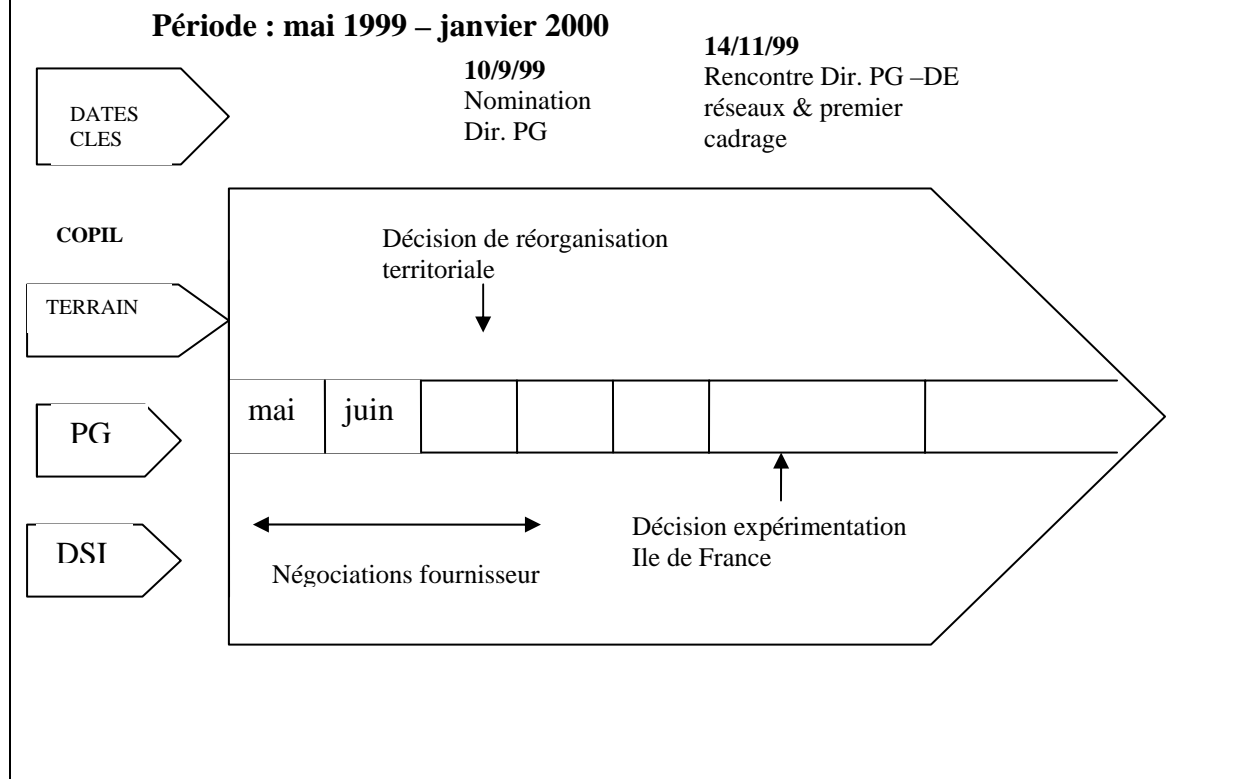
Je suis assez confiant pour ce qui concerne la rédaction du récit. J'avais vécu une bonne partie de l'histoire tout en ayant connu à plusieurs reprises des interruptions, autant d'occasions de prise de recul.

J'ai également une assez bonne idée sur la façon de m'y prendre pour travailler à l'interprétation. En effet, j'avais eu à plusieurs reprises au cours de mon DEA l'occasion de relire mon propre vécu à la lumière de textes académiques, et avais perçu en quoi un tel travail de réflexivité permettait de porter un regard nouveau sur l'expérience passée. Il restait à trouver de bons textes de référence, et une façon suffisamment peu coûteuse en énergie et en temps pour les rendre accessibles à des acteurs opérationnels peu disponibles.

Reste le troisième volet, celui qui devait permettre la diffusion des acquis vers le groupe. Ce point est plus flou, dans la proposition comme dans mon esprit. En effet, tandis que le texte décrivant la méthode qui sera employée pour le deuxième point a fait l'objet, avec le responsable des SI réseaux notamment, de nombreuses révisions, ce dernier voulant être certain d'obtenir de la « valeur ajoutée » dans l'opération, la rédaction du troisième volet a été peu discutée.

#### **4.3.2.2.1. Négociation de l'histoire autour d'une pratique commune**

L'initialisation du travail passe par le recueil de documents. J'avais conservé quelques écrits de mes missions passées, et connaissais ainsi la nature de ce qui était disponible. Cette documentation comprenait de nombreux écrits institutionnels, rapports d'avancement, comptes-rendus de réunion. Le directeur de programme m'a fourni un premier ensemble de documents utiles, et cet ensemble a été complété au cours des entretiens qui ont suivi. J'ai classé ces documents dans l'ordre chronologique, et établi sur cette base un premier « chronogramme », ensemble chronologique des événements repérés dans les documents exploités (voir encadré) ; La lecture des documents permet également l'identification des acteurs-clés sur le chronogramme pour placer les événements en fonction des divers points de vue

**Exemple simplifié de « chronogramme »**

Ce chronogramme est ensuite progressivement enrichi et validé au cours des entretiens auprès des acteurs du programme et des décideurs.

Parallèlement, lors des entretiens avec les acteurs du programme, des documents nouveaux importants sont collectés et analysés : le dossier de lancement, les différents rapports d'étape, notamment.

Je rédige le récit de façon incrémentale. Une version « zéro » est produite à partir de la seule documentation ; Cette version est ensuite progressivement enrichie après chaque entretien, et en s'aidant du chronogramme. Les trois acteurs du groupe sont interrogés individuellement plusieurs fois : au moins trois entretiens chacun. (La technique d'entretien est développée ci-après.).

Parallèlement, je constitue le groupe de « retour d'expérience » : en réalité, il est finalement réduit à trois personnes : le directeur du programme PG, le responsable des SI réseaux, et l'adjoint du directeur de programme et pilote des aspects métier utilisateur. Le directeur des réseaux suit l'opération. Il aura participé à deux réunions.

La taille du groupe et sa constitution ne sont pas conformes à mes plans, qui prévoyaient une participation plus large (6 personnes) et plus représentative, notamment en ce qui concerne les acteurs du terrain. Mais je perçois un grand besoin, de la part des commanditaires, du directeur de programme surtout, que l'opération soit bien sous contrôle.

Je participe également au groupe en tant qu'animateur et ancien conseiller du directeur de programme.

Dans un second temps, je rencontre d'autres acteurs, au nombre d'une dizaine, dans les différents métiers. Le récit obtenu est communiqué à plusieurs reprises aux trois membres du groupe pour relecture individuelle, puis collective, jusqu'à l'obtention d'une version « stable ».

Le récit était volontiers jugé au départ comme facile à faire par les responsables de PG et de peu de valeur ajoutée. L'expérience montre qu'il n'en est rien. En effet, il me faut donner du sens – rendre signifiant – un ensemble de témoignages disparates, parfois contradictoires, mettant en lumière des aspects méconnus et pas toujours agréables de ce qui s'était passé. Il arrive même qu'un témoignage issu d'un entretien d'une personne extérieure au groupe soit jugé gênant et de ce fait, supprimé du récit. C'est le cas en particulier d'un membre de la direction de programme qui avait œuvré dans la modélisation des données descriptives selon une démarche participative. Ce concepteur est entré en conflit avec le directeur de programme qui jugeait cette approche trop lente et ne permettant pas de converger vers une décision. Il s'exprime ainsi :

*« Le DPG avait une mauvaise vision de ce mode de travail, le considérait comme arbitraire et allant dans tous les sens »*

Il n'a pas été possible de maintenir la mention de son apport au travail de modélisation dans le récit final. La phrase suivante a finalement été supprimée du récit :

*« Une équipe, orientée études amont, avait travaillé sur la modélisation...cette modélisation s'est avérée très structurante par la suite »*

Des tensions apparaissent au sein même du groupe, heureusement restreint, qui a à charge de valider le récit. Elles existent parce que les trois personnes qui le constituent, le directeur de programme, son adjoint, et le responsable des SI réseaux, ont vécu ensemble les événements, chacun ayant de ce fait un avis personnel sur chaque événement rapporté.

Ainsi, le directeur de programme est sensible à la façon dont le projet apparaît effectivement piloté. Commentant une des premières versions du récit, lors de la première réunion du groupe. Il dit :

*« En lisant ce texte, on a un peu l'impression que cette affaire est un peu le fruit du hasard, que le pilote n'en a pas une grande maîtrise. »*

Le responsable SI, qui assure la responsabilité technique du projet et « co-pilote » l'opération, tient à ce que la vision informaticienne soit bien apparente. Il réagit au tout premier récit de la façon suivante :

*« On sent que ce texte a été rédigé initialement suite à une discussion avec le directeur de programme ; on voit que cette trame subsiste... »*

Il tient cependant à exprimer sa « fidélité » à la stratégie globale :

*« Je ne crois pas que l'on puisse dire que la DSI ait eu le moindre écart de stratégie avec la conduite du projet par le directeur de programme. »*

Quant à l'adjoint du directeur de programme, il reste dans le groupe comme il l'était dans le projet la « voix » des acteurs métier. Il s'exprime ainsi lors de la première réunion du groupe, à propos du texte qui lui était soumis :

*« Je suis très frappé par la connotation très « SI » du récit... Dans la troisième phase de l'histoire, sur l'aspect métier, il y a quatre lignes : c'est disproportionné, il faut étoffer, expliquer comment le métier était de notre côté (du côté de la direction de programme) »*

Les tensions au sein du groupe peuvent, me semble-t-il, se résoudre car le groupe a vécu le projet avec une solidarité qu'il s'agit maintenant de restituer au reste du monde en tant que nouvelle règle du jeu. Le récit collectif se construit ainsi au travers de délibérations du groupe, appuyées à la fois sur des pratiques partagées, et la volonté de trouver une signification commune à ce vécu, par une relecture de ces événements orientée vers le consensus.

Pour clore cette première phase, à la demande du directeur de programme, un exercice de rectification du récit est proposé au même groupe, avec une visée de meilleur « acceptabilité sociale ». Cette demande manifeste l'intention du directeur de programme de diffuser le récit, et aussi sa crainte quant à l'usage qui pourrait en être fait. L'objectif affiché est de supprimer de l'histoire les éléments trop personnels, anecdotiques, ou conjoncturels (qu'ils soient à porter au crédit ou à la charge des acteurs). Ma compréhension de ce en quoi ces éléments supprimés sont « gênants » du point de vue des membres du groupe est la suivante :

- Éléments trop personnels pour un récit qui se veut « historique » ;
- Description trop « flatteuse » du rôle d'un acteur, risquant de provoquer des réactions négatives de lecteurs ayant aussi participé à l'histoire.
- Présentation négative de l'action d'une personne ou d'un groupe, susceptible de nuire à sa réputation, et de vérifier si leur absence ne risque pas de biaiser l'interprétation a posteriori du récit.

En parallèle, afin d'assurer l'acceptabilité « politique » du récit, cinq entretiens sont organisés avec quelques personnages clés : responsables hiérarchiques n'ayant pas vécu le projet, mais y en été associés, comme membre du comité de pilotage ou comme interlocuteur majeur du directeur de programme. Parmi eux figurent l'ancien DE Réseaux et l'ancien DSI du groupe, dont le récit du programme PG montre comment ils ont lancé, puis porté ce programme. Les phrases qui suivent sont tirées des comptes-rendus d'entretien de l'ancien DE Réseau :

*« On voyait se développer une compétition vive...il fallait savoir réaliser des liaisons internationales dans des délais courts pour rester compétitif. Il fallait un outil global... » »*

*« La DSI a été bien impliquée, la décision de choisir la souche externe a été conjointe, et les décideurs y sont allés »*

*« Sans l'implication personnelle (du DE réseau), l'échec était certain...Elle a pris diverses formes : communication, choix des priorités, participations à certains évènements ».*

Bientôt, le récit se stabilise, sa formulation est jugée acceptable par tous. L'engagement des travaux suivants d'« interprétation » va bientôt retenir toute l'attention des membres du groupe. On ne parlera plus du récit dans le groupe. On ne s'y référera qu'à la fin de la dernière étape du retour d'expérience, au moment de choisir les supports de communication vers les différentes cibles. Et le récit n'y occupera qu'une place marginale.

#### **4.3.2.2.2. Interpellation de l'intervenant comme « sachant »**

Alors que le récit commence à trouver une forme stable, je propose aux membres du groupe conformément au plan de marche prévu, de prendre connaissance de quelques éléments de synthèse issus du travail de C. Midler sur la conduite de projet dans le secteur de l'automobile. J'avais sélectionné des thèmes issus du travail de C.Midler (comme le « temps du projet », la tension projet-métier, etc.) de façon assez exhaustive pour permettre aux participants de prendre conscience eux-mêmes des similitudes et des différences existant entre leur projet et celui étudié par C.Midler, en l'occurrence le lancement de la Twingo chez Renault (Midler, 1995).

L'attente du groupe vis-à-vis du travail d'interprétation est telle qu'il a fallu aborder en priorité ce que j'avais pensé traiter dans un deuxième temps : proposer quelques concepts clés pour « penser » le récit et lui donner du sens. Plus précisément, le responsable des SI réseaux, en tant que client, exprime l'exigence que je fournisse une interprétation, avant d'accepter de faire l'exercice proposé :

Je venais de proposer aux membres du groupe de réaliser un travail d'interprétation pour la réunion suivante. Il s'agissait de conduire une analyse



comparée du récit et d'extraits issus du travail de C.Midler. A ce moment, le responsable des SI réseaux, s'exclame :

*« C'est le monde à l'envers ! On vous paye pour nous aider à y voir clair et à tirer les leçons de cette affaire, et vous nous demander de faire le travail ! Et vous, qu'en tirez-vous comme leçon ? »*

La négociation de notre acceptation par le groupe nous a conduit à relever ce défi imprévu. Ce travail, basé précisément sur le matériau académique que nous avons fourni a constitué notre « ticket d'entrée ».

Je dois m'exécuter. J'avais heureusement pris de l'avance avec mon travail de DEA. L'agencement organisationnel de J.Girin (Girin, 1995), les notions d'exploration et d'exploitation de B.Levitt et J.March, (Levitt & March, 1998) notamment, ont heureusement rencontré un écho favorable auprès du groupe, et les membres du groupe, rassurés, acceptent de se livrer à leur tour aux travaux que j'ai prévu pour eux.

#### **4.3.2.2.3. Retour à l'interprétation par analogie**

Ainsi, à l'issue de cette séance mouvementée, le directeur de programme et son adjoint, travaillent ensemble sur les éléments fournis au groupe (extraits de textes et questions – voir encadré - invitant à rapprocher ces textes de l'expérience vécue). Cet exercice les intéresse vivement. Ils rapportent à la séance suivante qu'ils ont été portés à rire de certaines similitudes frappantes qu'ils n'auraient pas imaginées, comme, par exemple, le caractère arbitraire de la date officielle de lancement du projet, ou encore l'opportunisme projet.

**SUPPORT DE REFLEXION PROPOSE AU GROUPE (Extraits)*****Questionnement basé sur les travaux de C. Midler***

.../... La proximité de ces travaux (avec l'expérience de PG) va nous permettre de procéder par analogie, même si le métier est différent : la théorie de C. Midler est suffisamment concrète et le groupe de retour d'expérience PG une vision du programme suffisamment globale pour permettre la mise en correspondance.

.../...

Nous avons retenu quatre grands domaines (...) pour réinterroger le programme PG (...)

Ces domaines sont les suivants :

- La complémentarité « projet-métiers »
- Les facteurs clés de succès d'un projet
- La confrontation des logiques « gestion par projet » et « gestion industrielle »
- Le temps du projet

*(Nous illustrons ci-après le deuxième domaine)*

.../...

**2. Les facteurs clés de succès d'un projet**

C. Midler illustre ce qui a constitué les éléments clés de succès dans le cas de la Twingo, sans pour autant prétendre à leur généralité :

- L'importance du rôle de la direction générale, avec ses limites en termes de fréquence des changements de cap : en effet, la vie moyenne d'une direction générale peut être relativement courte par rapport à la vie du projet, et subit fréquemment l'influence des « modes managériaux ».
- Le rôle des acteurs du projet, qui ne « déclinent » pas une stratégie définie au sommet, mais expérimentent en rompant avec les discours normatifs ; Initiative, autonomie, responsabilités nouvelles en sont les fondements.

- Les expériences locales ne font pas naturellement école ; un problème majeur est celui de la capitalisation et la démultiplication des dynamiques locales, alors même que des mutations de personnes tendent à faire disparaître la mémoire de ces expériences. La mise en place de ce que C. Midler nomme des « agents de capitalisation » constitue à cet égard un élément clé, ainsi que la collaboration suivie avec des équipes externes de recherche en sciences sociales et de gestion.

### **Questionnement**

Pour chacun des points énoncés :

- En quoi ce qui est formulé ici est-il vrai pour PG ?
- A quel moment, de quelle façon cela s'est-il produit (illustrations) ?
- Que contestez-vous ou nuancez-vous dans cette formulation ? Pourquoi ?
- Ce qui est proposé ici évoque-t-il pour vous d'autres angles d'analyse ?

Par la suite, le groupe, et en particulier le directeur de programme, s'emploieront surtout à souligner le caractère unique de leur expérience en insistant sur les différences entre le projet PG et les documents de synthèse qui avaient été proposés.

Le directeur de programme, ayant récupéré et visionné une cassette vidéo de C. Midler, n'hésite pas à témoigner devant le groupe :

*« C'est intéressant, mais très différent du projet PG ».*

Il ajoute aussitôt :

*« Bien sûr, si nous avions pu visionner cette cassette au début du programme, nous en aurions peut-être tiré des choses. Mais en même temps, n'ayant encore rien vécu du programme, qu'aurions nous compris ? ».*

Le directeur de programme se refuse à chercher des « règles » ou des « lois » supposées faire école par la suite. Il accorde cependant au retour d'expérience

la valeur d'une « boîte à idées ». Il me semble qu'une autre raison de cette attitude est la crainte qu'il exprime très clairement d'apparaître comme un donneur de leçons, alors même que l'écriture de l'histoire lui fait prendre conscience que le projet n'est pas un succès à tous égards.

#### **4.3.2.2.4. Tentative de conceptualisation et structuration de l'interprétation**

Je souhaite, après cet épisode, revenir à ma proposition en abordant ce que j'avais désigné par « deuxième niveau d'interprétation ». Mon objectif, à ce stade, est d'instiller chez les personnes du groupe des éléments issus des théories invocables pour les amener à s'en réapproprier certains aspects, comme je l'avais fait moi-même.

Dans le cas d'espèce, j'envisageais de solliciter en particulier la théorie des agencements organisationnels de J. Girin, ainsi que celle de J. March (pour son modèle d'évolution des compétences collectives, mais aussi pour les notions d'exploitation et d'exploration qu'il propose avec Levitt.)

Ma première idée était de présenter ces catégories, pour amener les participants à les utiliser en groupe comme outils d'interprétation de leur propre histoire. Deux éléments m'en dissuadent finalement : d'une part, le responsable des SI réseaux, contrairement aux deux autres membres du groupe, n'a pas trouvé le temps de faire l'exercice avec la théorie de C. Midler, pourtant assez immédiatement transposable. D'autre part, ayant été contraint de formuler le premier une interprétation, en tant qu'intervenant chercheur, je ne peux plus compter véritablement sur un effet de découverte de ces textes par les participants.

Je tente alors d'explicitier mon propre travail en sélectionnant dans les théories sollicitées des concepts clés ou « variables » d'interprétation. (Voir encadré). Ainsi en est-il chez J. Girin des notions de « mandat », de « confiance », d'« ignorance ». Par commodité, j'ai alors regroupé ces notions en trois grandes catégories : les variables correspondant aux événements (du projet), et liées au temps ; celles relatives au pilotage du projet, enfin, celles liées à la compétence collective.

**Exemple de « variables » issues de sources académiques****Variables « pilotage »**

(Principale inspiration : théorie de l'agence ; agencements organisationnels)

Niveau « Principal » (mandant)  
(mandataire)

Stratégie (J.Girin ; Gioia et Chittipedi)

Confiance, opportunisme (J.Girin)  
J.March)Ignorance (J.Girin)  
P.Lorino)

Logique (C.Midler, J.March)

Locus of control (Brockhaus)  
(J.Girin)Niveau « Mandat »

Elaboration (J.Girin)

Suivi (J.Girin)

Contrôle final (J.Girin)

Niveau« Agencement »

Performances (J.Girin)

Etat du monde (J.Girin ;

Ressources symboliques (Id. &amp;

Ressources humaines (J.Girin)

Ressources matérielles

Il se trouve, de façon un peu fortuite, qu'un autre matériau va être mis à profit pour l'interprétation de l'histoire : il s'agit des comptes-rendus d'entretiens menés auprès des cinq responsables hiérarchiques. Ces derniers ont été choisis pour leur rôle dans le lancement ou le pilotage du programme, qui en faisait les grands témoins. Moins directement impliqués dans l'action quotidienne du programme, ils ont exprimé plus facilement et avec plus de recul des éléments caractérisant de leur point de vue, et donc de façon sélective, les fondamentaux du projet. Leurs propos étaient donc de nature à « donner du sens ». Ceci vaut tout particulièrement, dans mon esprit, pour le prédécesseur du Directeur des réseaux initiateur et porteur du programme, et dans une certaine mesure, du DSI groupe de l'époque, supérieur hiérarchique et soutien du responsable des SI réseaux

Il convient d'apporter quelques précisions sur la nature de ces entretiens. Conduits auprès de décideurs, ils étaient relativement courts, d'une durée d'une heure environ. Le but en a été annoncé à l'avance de la façon suivante : recueillir les éléments marquants du projet, points forts, points faibles, ce qui a marché, ce qu'il aurait fallu faire autrement, en gardant le point de vue de l'interviewé dans le programme. Il s'agissait d'éviter les considérations générales. Vis-à-vis de ces acteurs influents, cités dans l'histoire, je devais également, à la demande du groupe, valider les pensées ou propos qui leur étaient attribués dans le récit. Enfin, j'ai sollicité leur avis pour savoir qui, selon eux, devait être destinataire du « retour d'expérience ».

Les entretiens eux-mêmes se sont déroulés sur un mode créatif, sans question supplémentaire que des questions de compréhension ; peu de relances, un temps de silence étant en général suffisant pour faire émerger de nouveaux souvenirs. Une prise de note dense permet la restitution de la quasi-totalité des idées émises. Les comptes-rendus d'entretiens sont constitués des « verbatim » de l'entretien mis au propre, avec quelques corrections de vocabulaire lorsque celui-ci était trop marqué du style oral, et des titres pour mieux dégager les sujets de préoccupation abordés (ex. : « relations fournisseur », ou « pilotage par les délais ») – voir encadré. Les comptes-rendus sont communiqués aux interviewés pour validation.

**Exemple : Titres structurant le compte-rendu d'entretien de l'ancien DE Réseaux**

PG, un projet complexe et politique	Relations fournisseur
Prise de conscience	Dimension SI
Opportunité	Le pilotage par les délais
Enjeux	Implication du DE Réseaux
Choix du directeur de programme	Maîtrise d'œuvre SI
Dimension métier	Retour d'expérience

Au moment de la préparation de la réunion d'interprétation de deuxième niveau, ces comptes-rendus « décideurs » ne sont pas encore validés, et je ne peux donc pas les intégrer dans le récit. Pour des raisons déontologiques, il me semblait par ailleurs difficile de les communiquer à l'état brut au groupe avant la préparation de la « deuxième réunion d'interprétation ».

Par la suite, les corrections nécessaires seront effectivement apportées au récit à partir des comptes-rendus validés.

Les titres structurant les comptes-rendus d'entretien m'apparaissent à la réflexion susceptibles de constituer de variables supplémentaires ou « angles de vue » du programme, au même titre que ceux que j'ai dégagés des théories sollicitées pour l'interprétation. Il s'avère d'ailleurs que certains libellés renvoient à des concepts très proches des variables théoriques (par exemple « Pilotage par les délais » du DE Réseaux et le « temps du projet » de C. Midler).

J'ai donc l'idée d'exploiter malgré tout ce matériau en enrichissant la liste des variables issues des travaux théoriques (Voir encadrés précédents)

En rapprochant ces deux ensembles (concepts issus de la littérature académique et thèmes clés retenus par les décideurs), je parviens à constituer des problématiques (éclairées par le projet) plus larges que les variables initiales, et combinant le cas échéant des variables issues de la théorie et des variables issues des entretiens. Dix problématiques sont ainsi soumises au groupe, dont les libellés sont les suivants :

1. Mandats
2. Pilotage et gestion de l'imprévu
3. Compétences
4. Décisions/ points de non-retour
5. Mobilisation des ressources
6. Impacts « métiers » du programme
7. Jeux d'acteurs
8. Organisation du programme
9. Tenus des délais et des coûts
10. Fin du programme et « passage de mains »

On trouve dans cette liste des éléments de vocabulaire issus des théories, parfois nouveaux pour l'entreprise (mots jamais utilisés dans les entretiens, mais qui m'ont semblés éclairants). Ainsi en est-il des termes de « mandat », de « jeux d'acteurs... J'ai tout d'abord explicité, en me référant aux textes dont ils étaient issus ou aux propos des décideurs, selon le cas, la signification de ces thèmes.

Il s'avère que ces mots, même lorsqu'ils étaient issus de travaux théoriques, ont été facilement réutilisés par le groupe de travail et plus tard, par les personnes auxquels les résultats ont été présentés.

Je propose finalement au groupe d'illustrer chacune de ces problématiques pour des destinataires-types du retour d'expérience. Préalablement, la question : « à qui un tel retour d'expérience est-il destiné ? » est abordée en groupe de travail, avec l'éclairage des réponses des cinq décideurs qui viennent d'être rencontrés. La liste des destinataires - cibles du retour d'expérience font d'ailleurs l'objet de visions très convergentes des acteurs. Ils sont au nombre de cinq : le stratège (tout membre du comité de pilotage), le directeur de projet (d'un projet équivalent), le responsable SI, le responsable fonctionnel (du métier utilisateur concerné par le projet), enfin, le responsable territorial (opérationnel). En définitive, le groupe se voit proposer un tableau, avec en colonne la liste des « variables » et en ligne la liste des destinataires - cibles du retour d'expérience.

Ces tableaux fonctionnent bien. La richesse des échanges ne permet d'ailleurs pas d'aller jusqu'au bout du tableau en une seule séance : seules les colonnes « stratège » et « directeur de projet » sont commentées de façon complète lors de la réunion initiale sur ce thème.

Il me reste encore à trouver la forme à donner au produit de la réflexion dite d'interprétation. Poussé par la nécessité d'apporter de la matière à la troisième étape (dissémination des résultats), mais observant en même temps que la délibération l'emportait progressivement sur la production écrite (le récit a bientôt été délaissé), je m'attache à relever les points que le groupe s'entendait à considérer comme marquants dans cette relecture. Nous les structurons



ensemble, sous forme de « repères », sorte de « check list » à l'intention d'acteurs d'un projet futur équivalent, voire dans certains cas, à l'attention des membres du groupe eux-mêmes pour un proche futur (« Wish List »). Ainsi l'exercice permet à la réflexion de s'affiner et de s'enrichir. Le résultat intégral de ces réflexions est donné en annexe.

Mais à la longue, j'observe que les nouveaux points dégagés se rapportent de plus en plus à des difficultés vécues au présent du projet PG, non encore formellement terminé, ou même au futur immédiat. Le travail de bouclage pratique – interprétation vient bousculer l'effort de prise de recul. Il est temps de s'arrêter, faute de quoi il faudrait renoncer à faire converger le « retour d'expérience » vers un objet stable et diffusable.

### **4.3.3. Une dissémination problématique des résultats**

#### **4.3.3.1. Formaliser pour communiquer**

Il me reste à conduire une dernière étape, celle de la formalisation et de la diffusion des résultats. Sa caractérisation est très sommaire. Il s'agit tout d'abord d'approfondir quelques-uns des enseignements, en relation avec les préoccupations prioritaires du Directeur des réseaux qui n'a pas participé au groupe, mais a lu avec grand intérêt – ce sont ses propres mots - le récit, et s'est fait présenter les « repères ». Il en résulte des « monographies », terme sans doute impropre, mais qui s'est imposé dans le groupe

Les « monographies » n'étaient pas initialement prévues dans ma proposition. Elles consistent en autant de petites études, d'analyses particulières du projet sous l'angle d'une problématique d'intérêt général, importante pour l'organisation. La réalisation de ces monographies résulte à la fois :

- D'une demande du groupe, confirmée par le DE Réseaux lors de la première réunion à laquelle il a participé. Ce responsable, Directeur des réseaux, avait exprimé le souhait que soient dégagés parmi les repères quelques-uns qui seraient plus essentiels ou porteurs de réflexions.

(l'exercice de choix des repères prioritaires est postérieur à cette demande)

- De l'engagement que j'avais pris, peut-être imprudemment, d'éclairer l'histoire par quelques considérations exogènes, académiques ou non. J'avais par exemple évoqué l'idée de demander à des praticiens d'autres secteurs d'apporter leur témoignage au groupe. Le groupe a finalement préféré un travail d'approfondissement centré sur l'expérience de ses membres.

La structure de ces écrits (2 à 4 pages par monographie) est à peu près normalisée : présentation de la question ; synthèse d'éléments théoriques ou normatif sollicités ; analyse des réponses données en situation dans le programme.

Les monographies réalisées sont libellées comme suit :

- « Mûrir la décision »
- « Garder le cap »
- « Gouvernance du SI et alignement »
- « Le programme et les processus »
- « Fonctionner en transverse »
- « Communiquer : rumeur et engagement »

L'encadré ci-après donne un exemple de monographie (dans une version destinée à une présentation orale).

**EXEMPLE DE MONOGRAPHIE****(Version support de présentation)****« Garder le cap »****1. Problématique**

Un programme tel que PG, du fait de son ambition, se rattache nécessairement à un objectif stratégique.

Pour piloter un tel programme, en particulier en début de période, le contrôle de gestion classique n'est pas praticable, du fait des nombreuses inconnues qui entourent le programme (résultats économiques escomptés, moyens à mettre en œuvre).

L'environnement stratégique (nature et intensité de la concurrence) et humain (au niveau des hauts dirigeants, mais aussi sur le terrain) d'une grande entreprise évoluent dans le temps, et l'objectif stratégique initial du programme peut en être affecté.

Dans une telle situation, comment et sur quoi focaliser l'attention des acteurs du programme dans le temps, pour que le programme garde des visées stratégiques pertinentes ?

Qui agit pour « garder le cap » ?

**2. Contexte PG**

PG constitue un programme de changement visant à l'amélioration des performances du groupe dans la gestion de réseau ;

Il apporte par ailleurs une simplification et une réduction des coûts des systèmes d'information Réseaux, en ligne avec les objectifs stratégiques de la DSI.

**Mais**

Le « cap » n'est pas complètement défini au départ :

L'objectif initial est global et flou,

La planification se limite à quelques jalons, liés au seul SI

L'environnement a sensiblement évolué entre la décision de lancement et la montée en charge du programme :

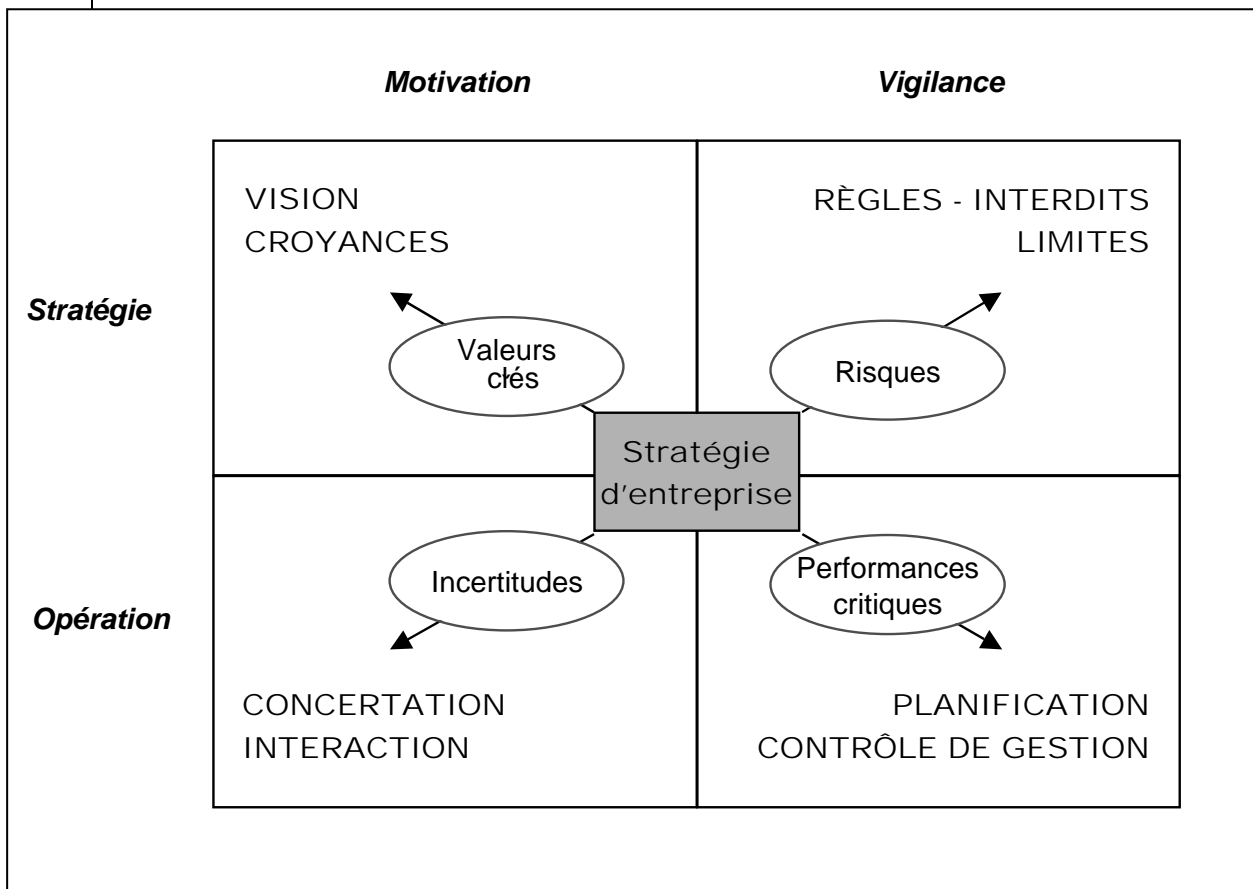
La pression concurrentielle a baissé au cours du temps,

Une réorganisation a été mise en œuvre, très perturbatrice pour l'activité de gestion de réseau.

### 3. Eléments théoriques (Lever of control – S.Simon)

Référence aux travaux récents concernant le « control » - au sens anglo-saxon – d'entreprise, et aux « leviers » qui lui sont associés. Ces leviers, caractérisés par le chercheur en gestion S.Simon, sont au nombre de quatre :

- La promotion et le partage d'une vision
- Une concertation permanente avec les opérationnels
- Des règles de gestion et des interdits,
- Une planification évoluant vers un contrôle de gestion



#### 4. Réponses PG

Pour maintenir le cap, il faut :

La vigilance du commanditaire (le comité de pilotage) :

- Vigilance stratégique, sur l'environnement concurrentiel
- Arbitrages stratégiques, permettant la convergence

La vigilance du directeur de programme :

- Défense des intérêts du programme
- Veille sur l'environnement et alerte.

Il est nécessaire de ré-interroger périodiquement le cap

En tant que chercheur, nous ne tenterons pas de justifier la validité théorique du schéma présenté dans cette monographie. Nous pouvons seulement constater qu'il a convaincu les membres du groupe de travail, et que en particulier le directeur de programme aura l'occasion d'en faire usage dans ses pratiques ultérieures.

Du fait de l'ambition scientifique que j'avais affichée, les monographies devaient dans mon esprit être plus objectives : Elles concerneraient des enseignements fondamentaux du programme, tels que quelques théories et expériences pertinentes permettraient de les formuler.

Cette ambition s'est heurtée aux problèmes suivants :

- Le choix des thèmes des monographies est le fait des acteurs du groupe, y compris de moi-même, et du DE réseaux. Les savoirs introduits par le chercheur limitent sans doute la subjectivité du document au sens du jeu interne, mais cautionnent par leur présence les objectifs stratégiques des acteurs.
- La formulation en mode « transparents de présentation » s'est prêtée à l'introduction à nouveau d'éléments de subjectivité, tant par le choix des messages-clés que par la réécriture que ce mode de rédaction impose. Or ce mode a dominé dans la diffusion des résultats.

L'élaboration de supports de présentation devient en effet à ce moment la préoccupation prioritaire du groupe, dès lors que les travaux écrits précédents

lui ont semblé atteindre leurs termes. Les monographies, au nombre de six, et ayant la prétention de dire et de justifier l'essentiel, sont naturellement retenues par le groupe, moi y compris, comme vecteur privilégié d'une diffusion du retour d'expérience.

Nous laissons provisoirement de côté la question de la pertinence d'un tel mode de sélection des messages à diffuser. Cette question se pose du fait notamment de la taille très réduite du groupe et à sa faible représentativité. Les thèmes des monographies ont résulté de choix politiques, et ne sauraient se substituer à l'histoire ou aux repères. Ils sont fortement marqués par les préoccupations actuelles des acteurs qui les ont choisis. Aussi certains repères, bien que jugés prioritaires dans la hiérarchisation effectuée par le groupe, n'apparaissent dans aucune monographie.

Les modalités de sélection des messages sont guidées par le directeur de programme. Cette sélection vise deux objectifs :

- Faire connaître l'interprétation (essentiellement les monographies, dans l'objectif initial) aux acteurs du programme, avec le souci de valoriser le travail accompli au titre du retour d'expérience, en encourageant chacun à tirer parti des enseignements recueillis, chaque catégorie d'acteur en ce qui la concerne.
- Faire connaître les enseignements du programme à la hiérarchie de la direction du réseau qui héberge la direction de programme. Il s'agit que ces responsables connaissent mieux ce qui s'est passé, reconnaissent le travail accompli, se le réapproprient, et accordent ainsi une légitimité nouvelle au directeur de programme.

Celui-ci voit en effet son action entravée au fur et à mesure que les changements induits par le programme tendent à se concrétiser dans l'organisation. En effet, les dirigeants en charge des domaines métier suivaient d'assez loin le déroulement du programme PG. Ils ne sont pas proactifs dans la mise en œuvre des changements que ce programme induit chez les gestionnaires de réseaux, tant dans l'articulation des activités et le partage des responsabilités. Cette passivité s'accompagne de la crainte que, au moins à court terme, ce changement ne s'accompagne de perturbations, voire d'une dégradation des résultats opérationnels.

#### 4.3.3.2. Une communication institutionnelle riche mais restreinte

Une restitution formelle des travaux est organisée au mois de novembre 2003. Cette restitution est précédée d'un entretien en tête à tête avec le DE réseaux. Le directeur de programme a fomenté la chose : lui comme moi souhaitions ce contact à ce moment de l'opération : moi pour m'assurer que la présentation finale répondrait aux attentes de ce dirigeant ; le directeur de programme pour avoir quelques éclaircissements sur certains points concernant l'avenir à court terme du programme et le sien.

L'essentiel des interrogations du DE réseaux tient dans les deux réflexions suivantes, tirées de l'entretien :

*« Si j'en crois les entretiens que vous avez conduits, les dirigeants territoriaux ne voient pas à ce stade l'impact métier du programme. La structure métier est restée en dehors de l'opération : il est nécessaire de l'impliquer. Il faut que les opérationnels, surtout ceux qui sont au contact du client, tirent parti des travaux réalisés »*

*« Le DSI groupe pousse à l'exportation du projet vers une de nos filiales. La diffusion de notre SI est un facteur d'alignement stratégique. Mais il faut être sûr que l'amélioration des performances de cette société est à la clé, être crédible sur l'aspect des performances fonctionnelles ».*

Ces messages sont stimulants pour le directeur de programme, même si la traduction de ces intentions en dispositions concrètes lui semble tarder.

La réunion formelle qui suit deux semaines plus tard s'avère constituer un moment à la fois de partage et de positionnement des acteurs : les membres du groupe de « retour d'expérience », tous présents y compris moi-même qui assurait la présentation, le directeur des réseaux, le nouveau DSI Groupe, et le représentant de la fonction RH, en charge de l'animation du réseau des cadres dirigeants et conseiller dans la sélection de ces cadres.

La présentation est, à la demande de notre groupe, focalisée, après un bref rappel des grandes phases du récit, sur les six monographies. Je suis chargé

par le groupe de l'assurer. Les interventions orales sont essentiellement celles du DSI, qui découvre le travail fait, et veut montrer qu'il est concerné. Mais n'ayant eu en lecture que le récit, ses remarques sont très opérationnelles, peu en lien avec les réflexions du groupe :

(A propos de la monographie Gouvernance du SI)

*« Le rôle des responsables métier et SI, c'est difficile à fixer, et lieu fréquent de friction »*

*« Faut-il imposer aux gens de travailler au même endroit pour réussir ? »*

Des divergences de vue apparaissent entre le DSI et le responsable SI du programme sur les visions respectives des acteurs SI et des gens de métier. Le DSI reste attaché à la technicité des informaticiens, tandis que le responsable SI du programme est convaincu qu'une compréhension plus large des problématiques à traiter est nécessaire dans des programmes comme PG. De la même façon, le directeur des réseaux semble intégrer le message novateur du groupe, concernant la nécessité d'une étroite coopération entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre, tandis que le DSI reste attaché à la posture traditionnelle de séparation des rôles.

De son côté, le représentant RH apporte son approbation à certains messages-clés, notamment ceux qui concernent la conduite de projet et la transversalité :

*« Je pense que ce qu'il faut relever dans le transverse, c'est que chacun a compris la matière et l'objet du travail de l'autre.. »*

La suite des échanges permet d'aborder les thèmes suivants : le développement de la compétence collective au sein du programme ; le rôle des experts ; l'importance d'une « intime conviction » du décideur qui lance un programme de cette ampleur (propos du DSI, se référant à la monographie Garder le cap) :



*« J'ai noté une idée importante sur le pilotage : c'est l'importance d'une « intime conviction ». Je pense effectivement que le pilote, et le responsable de programme aussi, doivent avoir une vision, un « appétit » ».*

La discussion s'engage ensuite sur la question suivante du DSI :

*« Si c'était à refaire, qu'est-ce qui pourrait être mieux fait ? »*

Le DE Réseaux affiche spécifiquement, en réponse à cette question du DSI sa préoccupation concernant l'implication insuffisante des responsables de métiers dans le programme, et les difficultés probables qui en résulteront en fin de programme.

Le mot de la fin revient au DE réseaux, qui exprime une opinion apparemment soigneusement préparée, et qui s'impose en tout cas comme conclusion de la réunion, et concerne chacun des présents, y compris le DSI et le responsable RH. Cette intervention concerne sa vision des suites à donner au retour d'expérience, qui comprend trois volets :

*« Comme utilisation concrète de ce retour d'expérience, je vois trois actions possibles :*

- Au niveau de la direction des réseaux, il faut faire fructifier les acquis, sachant que le programme reste à « haut risque », que les acteurs réseau sont au milieu du gué.*
- Au niveau de la direction du SI, qui est aussi celle de l'international, il faut se mettre en condition de promouvoir le programme à l'étranger, mais avec le discernement et la prudence auxquels invite le retour d'expérience France.*
- Au niveau de la culture de gestion de projet, les travaux pourraient être utilisés pour l'université d'entreprise, sous forme d'étude de cas par exemple. »*

Le dernier point est approuvé par le représentant RH.

Le second ne conduit à aucun commentaire de la part du DSI. En réalité, celui-ci souhaite promouvoir à l'étranger immédiatement et sans délai le logiciel mis

en œuvre dans le programme. Du reste, ce directeur poursuivra sa tentative de mise en place à marche forcée, avec un succès incertain, d'ailleurs.

Le premier point ouvre une perspective de travail collectif au sein de la direction des Réseaux, sous l'autorité du DE réseaux, à la grande satisfaction du directeur de programme.

L'analyse a posteriori des échanges, dont nous avons intégralement gardé la trace, montre deux points intéressants :

- Les deux participants dont la fréquence d'intervention est la plus élevée sont le directeur de programme – 8 interventions - et le DSI groupe (supérieur hiérarchique du responsable des SI réseaux) – 9 interventions.
- Pour l'essentiel, c'est le directeur de programme qui répond aux questions du DSI groupe, tandis que le responsable des SI réseaux renchérit ou approuve la réponse du directeur de programme. La seule interaction directe entre les deux acteurs de la DSI manifeste d'une divergence de vue (le responsable SI réseaux réfute l'idée selon laquelle les gens du SI auraient une vision plus transverse que les gens de métier).

Une explication de cette tension est que le nouveau paradigme de la coopération maîtrise d'ouvrage – maîtrise d'œuvre, promu par le directeur de programme et le responsable SI réseaux, n'est pas aisé à accepter pour la communauté informaticienne. Ce point sera confirmé un peu plus loin.

#### **4.3.3.3. Une dissémination problématique**

Pour intéressant qu'ils puissent paraître, les résultats précédents manquent de plans d'actions concrets. Comme cela est mentionné au début de cet exposé, la description de la phase de communication dans la proposition initiale ne comprenait pas non plus d'indication précise validée. Le directeur de programme exprime néanmoins le souhait de lancer une diffusion plus large à son niveau.

Je conviens avec lui que les acteurs du programme devraient avoir en priorité connaissance des résultats de nos travaux, auxquels plusieurs avaient contribué au travers des entretiens. Cette communication, la première action de cette dernière phase, consistait en une présentation d'une trentaine de minutes au « comité de programme », instance réunissant les responsables directement

impliqués dans les divers services, y compris ceux de la direction informatique et ceux des services territoriaux en charge du programme. Le titre choisi pour cette intervention est :

*« Quelques enseignements sur la transversalité et la conduite de projet avec l'expérience PG ».*

Le directeur de programme, en accord avec le responsable des SI réseaux, me demande d'assurer cette présentation en fin de réunion du comité, en présence du DE réseaux. La communication a lieu en novembre 2003, le surlendemain de la restitution institutionnelle rapportée ci-dessus.

Le DE réseaux, les membres du groupe de retour d'expérience, s'ils ne présentent pas, se montrent solidaires de la présentation. Ils interviennent dans la réponse aux questions.

Le buffet servi aussitôt après la réunion du comité permet de mesurer immédiatement que l'effet de cette présentation est très contrasté :

Les acteurs de la direction de programme, rattachés hiérarchiquement au directeur de programme, se déclarent frustrés, et expriment clairement à celui-ci la demande d'une restitution plus complète, ainsi que la diffusion des documents écrits : récit, repères, monographies. Quant aux acteurs territoriaux, ils n'ont pas compris, le temps de présentation étant trop court pour des messages sans doute intéressants, mais auxquels ils n'avaient pas été préparés (ce sont leurs mots).

Les acteurs de la DSI, qui avaient élaboré de leur côté, selon les règles en vigueur dans leur organisation, un rapport technique sur les difficultés rencontrées au fil du programme, ne se sentent pas concernés par la restitution, très orientée en effet sur les modes de coopération, de décision, et de façon générale, sur les problèmes managériaux.

L'encadré ci-après permet de se pencher sur le contenu du retour d'expérience des informaticiens, considéré par eux comme « ayant fait le tour de la question ». On vérifiera que ce travail, très utile aux acteurs du SI, est cependant très centré sur leurs préoccupations. Il laisse de côté en particulier

les questions de stratégie du programme, de pilotage global, de transversalité, par exemple, qui sont en revanche au coeur du « retour d'expérience » PG.

### **Le « Bilan d'étape », retour d'expérience des acteurs de la DSI**

Ce bilan renvoie à une procédure formelle, imposée par la DSI du groupe.

Il est réalisé à l'issue d'étapes clés, fixées en début de programme. Bien qu'il donne lieu à des entretiens avec des acteurs métiers, qu'il soit donné en lecture pour validation au directeur de programme, les destinataires sont les responsables de la DSI. (Pour l'anecdote, le directeur de programme PG n'a pas validé le document qui lui avait été soumis, qui comprenait un certain nombre de points de désaccord ; le document a été néanmoins diffusé au sein de la DSI).

Le plan du document est le suivant :

1. Rappel du contexte (les enjeux, le SI)
2. Principales actions engagées et résultats obtenus (au niveau du produit, des fonctionnalités offertes, des tests, des migrations, de l'organisation interne et des ressources)
3. Principaux indicateurs (délais, finance, gestion, maîtrise des risques)
4. Synthèse des avis des acteurs hors SI réseaux (métier, exploitants)
5. Axes de capitalisation (pour chacun des domaines : maîtrise du produit ; maîtrise du projet, et pour un ensemble d'activités type, repérage de points forts, points faibles, et proposition d'actions)

Le dernier paragraphe constitue le cœur du document : il fournit des directives concrètes, mais centrées sur les seules équipes informatiques. Si le directeur de programme n'a pas voulu valider ce document, c'est que, d'une part, le paragraphe 2 ne fait état que des initiatives DSI, en égratignant à l'occasion la maîtrise d'ouvrage :

*« Par souci d'économie (contraintes maîtrise d'ouvrage), la stratégie d'utilisation des plateformes de test a sans cesse évolué.. »*

*« La maîtrise d'ouvrage a eu tendance à limiter ses décisions au seul domaine fonctionnel XXX »*

D'autre part, une bonne partie des indicateurs du paragraphe 3 sont empruntés à la direction de programme, et sont en fait des indicateurs de la maîtrise d'ouvrage, sans valeur ajoutée sur la gestion interne de la DSI,

Les impressions précédentes, recueillies à chaud à l'issue de la présentation en comité de programme, sont restituées au directeur de programme cinq jours plus tard. Cette restitution convainc ce dernier qu'il avait fait une erreur dans le choix du contexte de cette présentation (un comité pluridisciplinaire réuni sur des sujets opérationnels d'actualité), et de la durée imposée à la présentation, encore réduite dans les faits (un quart d'heure). Il comprend l'opinion des responsables territoriaux :

*« Ils n'ont compris qu'une partie du message : ils sont pris par le quotidien ».*

Mais il s'interroge sur la réaction des informaticiens, décidément beaucoup moins enclins à partager les problèmes de la maîtrise d'ouvrage que leur supérieur hiérarchique, le responsable des SI réseaux, malgré tout ce qui avait été dit et écrit sur la « transversalité » et les échanges interdisciplinaires :

*« Ils ne tirent aucune fierté de cette coopération avec la maîtrise d'ouvrage ».*

Pour ce qui concerne ses collaborateurs au sein de la direction de programme, il décide d'accéder à leur demande de diffusion des écrits du retour d'expérience. Mais il impose une présentation préalable de deux heures. Cette présentation aura lieu le en décembre 2003. Le but de cette séance est à la fois de redonner aux acteurs présents une version intégrale de la restitution officielle de novembre, mais aussi de préparer les esprits à la lecture des écrits, notamment du récit.

En effet, les premiers commentaires laissaient supposer que les responsables de la direction de programme seraient intéressés avant tout par la place qu'ils occuperaient eux-mêmes dans le récit. La présentation orale des résultats, préalable à la diffusion des écrits, visait donc en particulier à avertir les futurs lecteurs que leurs actions individuelles n'étaient que très partiellement rapportées, uniquement dans la mesure où elles éclairaient la dynamique collective. Nous n'avons pas d'éléments précis sur la façon dont cet avertissement a été compris. Mais la présentation des monographies a rencontré un réel intérêt des participants.

Une seconde opportunité de communication se présente pour le directeur de programme. Cette communication représente pour lui un enjeu sensiblement plus important. Elle nous est annoncée lors du « débriefing » précédent. Elle devait prendre place dans une réunion formelle rassemblant l'ensemble de la hiérarchie de la direction des réseaux.

La durée de l'exposé, imposée par les organisateurs, est limitée à une vingtaine de minutes. Le thème de la journée, également imposé, concerne le « management par les processus ». Ce sujet est perçu comme ambigu et controversé, mais interprété dans le contexte de la direction des réseaux comme permettant l'instruction d'une réorganisation à venir. Le DE réseau est décrit comme très attaché à cette réunion, que chacun prépare dans le plus grand secret, ce qui est une source d'anxiété pour le directeur de programme :

*« Il est probable que des changements majeurs se préparent. Le DE Réseau a quelque chose en tête ».*

Dans ce contexte, la présentation est assurée par le directeur de programme lui-même. Mais il me demande de l'aider à la lui préparer. Le titre qu'il a voulu donner à cette intervention s'intitule : « PG : quels enseignements ? ».

Cette intervention ne suscite sur le moment aucune réaction notable. Le directeur de programme a choisi de cibler son exposé sur les questions de coopération pluridisciplinaire, illustrées tant dans le programme lui-même (la « transversalité projet ») que dans les « processus métiers ». Contrairement à ce qui s'est passé lors de la restitution formelle de novembre en présence du DSI, le DE réseaux ne fait pas de commentaire en séance. Quelques jours plus tard, ce dernier réaffirme la responsabilité des directions de métiers et confirme l'arrêt prochain du programme, après transfert des acquis.

La logique de confirmation de la responsabilité des directions de métier vis-à-vis des acquis du programme nous a semblé, sur le moment, incompréhensible et décevante. En première analyse, elle peut même sembler en opposition avec le nouveau paradigme qui préconise une synergie étroite entre maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage, plutôt qu'une relation d'autorité. Nous pensons après réflexion que ce n'est pas la bonne analyse.

En effet, d'une part cette coopération étroite vise des projets innovants à forte incertitude : lorsque les outils sont maîtrisés, tant par l'informatique que par les utilisateurs, il n'y aucune raison de ne pas revenir aux méthodes de délégation classiques. D'autre part, les directions de métier comportent en leur sein des équipes dédiées à la relation avec la DSI : elles sont donc structurellement en mesure de garder un contact étroit avec la maîtrise d'œuvre jusqu'au moment où les principales interrogations ont été levées, sans qu'il soit nécessaire de faire des démonstration d'autorité.

Ce résultat tend à montrer à la fois que le retour d'expérience a vraisemblablement aidé le DE réseaux à forger son opinion et à affirmer ses positions, tant en interne que vis-à-vis de ses pairs, et en particulier du DSI. Mais il semble que le directeur de programme n'ait finalement pas tiré de l'opération le bénéfice qu'il en escomptait, du moins en ce qui concerne la reconnaissance institutionnelle de son rôle, et l'accès à une porte de sortie conforme à ses ambitions. Pour autant, de son propre avis, il tire un bénéfice personnel de ce travail, par une compréhension en profondeur de ce qui s'est passé. Il a le sentiment d'un accroissement significatif de sa propre compétence sur la gestion de projet.

Mais le caractère impromptu et opportuniste des demandes de communication démontre l'absence de véritable exigence de dissémination des résultats, contrairement à ce qui figurait dans l'offre initiale.

Malgré cela, et contre toute attente, les résultats précédents semblent satisfaire tout le monde, en tout cas le directeur des réseaux et les membres du groupe - sauf moi. Bien sûr, le mépris avec lequel ses équipes d'informaticiens ont accueilli la présentation orale a agacé le responsable des SI réseaux. Mais celui-ci met ce résultat sur le compte du temps de présentation (trop court), et sur une forme de compétition qui se serait manifestée entre notre « retour

d'expérience » et le travail de bilan technique réalisé par les équipes informatiques. Il ne cherche pas non plus, sur le moment, à poursuivre l'effort de communication.

Je ne voyais pas bien comment le travail réalisé, assez conséquent tout de même, allait servir à l'organisation. C'est l'éléphant qui accouchait d'une souris.

Devant cette situation, je suggère une diffusion du récit. Ceci est fait, mais je dois rapidement me rendre à l'évidence : le récit écrit, d'une cinquantaine de pages, finalement distribué aux principaux acteurs du projet qui ont été interrogés au début du « retour d'expérience », semble destiné à finir dans les armoires, comme si, une fois couché par écrit, la connaissance accumulée, décrite comme telle par les trois principaux acteurs du programme, perdait tout intérêt.

#### **4.3.4. Des effets au long court**

Pourtant, des événements que je n'avais pas anticipés se produisent quelques mois plus tard, tendant à montrer que tous ces efforts n'étaient pas vains.

Le premier est la contribution du directeur des réseaux à une réorganisation du groupe, dans laquelle il fusionne les maîtrises d'ouvrage métier et maîtrise d'œuvre du SI, consacrant au plan institutionnel la configuration particulière du programme PG. De plus, il nomme l'ancien directeur de programme à la tête de cette nouvelle direction.

Le second, c'est le lancement par le responsable des SI réseaux avec une demande d'assistance de ma part, d'un travail de réflexion sur la coopération transverse au sein des équipes d'informaticiens, point repéré comme particulièrement problématique dans le « retour d'expérience », et destiné à ouvrir les équipes à la dimension managériale qui leur avait échappé dans la présentation des résultats.



Le troisième concerne l'appel à assistance formulé par l'ancien directeur de programme pour l'aider à lancer le pilotage pluridisciplinaire de sa nouvelle structure, qu'il entendait conduire « comme le projet PG ».

Ces trois initiatives sont décrites plus précisément ci-après

#### **4.3.4.1. Lancement d'une « maîtrise d'ouvrage » générique : la fonction de « gouvernance ».**

Dans la perspective de l'arrêt officiel du programme PG, le directeur de programme, tout en assurant la gestion quotidienne des opérations, avait clairement exprimé son désir de passer la main. Les tensions qui s'étaient manifestées entre lui-même et le responsable en titre des métiers et de l'organisation semblaient irréductibles. En tout cas, il apparaissait que ces tensions ne seraient pas résolues par le directeur du réseau.

Le directeur de programme avait donc fini par faire le deuil d'une perspective selon laquelle il jouerait un rôle pérenne dans l'accompagnement de la mise en place des nouvelles règles « métier » chez les gestionnaires de réseau.

Pourtant, quelques mois plus tard, une réorganisation de l'Etat-major du groupe est annoncée. Elle résulte d'un travail conduit dans le plus grand secret, travail auquel contribuait le DE Réseaux, mais sans que rien ne filtre dans sa direction.

La nouvelle organisation fait apparaître un rapprochement organique de la direction des réseaux et de la DSI. Ce rapprochement est très favorable au nouveau paradigme de « coproduction » entre structures informatiques et structures métiers, qui a été défendue par le groupe de « retour d'expérience » et communiquée au DE Réseaux. Le responsable de la gouvernance a en charge le pilotage, global pour le groupe, des moyens informatiques au service des réseaux du groupe. Le poste est proposé à notre ex-directeur de programme PG... Certes, cette évolution organisationnelle peut être en partie guidée par des considérations stratégiques, relatives par exemple à l'évolution du cœur de métier. Mais il est tentant d'établir aussi un lien entre l'intérêt manifesté par le DE Réseaux pour les travaux du groupe de retour d'expérience et ces transformations associées d'une gratification d'un membre du groupe.

#### **4.3.4.2. Transposition du retour d'expérience à la DSI**

L'exploitation du retour d'expérience par le responsable informatique du programme est très rapidement ciblée, même si la réalisation en est finalement différée de quelques mois. Lui aussi considère qu'il a beaucoup appris à titre personnel. Il considère par ailleurs que ses collaborateurs informaticiens sont en revanche passés pour l'essentiel à côté des messages de l'opération.

Au cours d'un entretien qu'il me demande d'avoir avec lui, il expose ses préoccupations, en particulier en ce qui concerne la transversalité, c'est à dire l'aptitude des acteurs à coopérer entre spécialités différentes. Il souligne que ce problème de transversalité existe entre les acteurs du SI eux-mêmes, et qu'il confère un caractère prioritaire à la résolution de cette question.

Nous développons ci-après ce point, qui conduit effectivement à une nouvelle intervention

##### **4.3.4.2.1. Contexte DSI : enjeux de la « transversalité »**

Le Service Informatique des Réseaux (SIR) que dirige l'ancien responsable technique du programme PG a en charge le développement de systèmes de plus en plus complexes. Cette complexité requiert la coopération d'un nombre croissant d'acteurs aux compétences diversifiées. Autrement dit, le « système d'information » est bien un système. Il doit dorénavant gérer de plus en plus souvent des paliers composites. Plus précisément, un palier est un ensemble de versions applicatives interfacées, développées de façon synchrone et destinées à être mises en exploitation simultanément. C'est le fonctionnement d'ensemble qui assure l'atteinte de l'objectif. De telles opérations doivent, de ce fait, être placées sous la responsabilité globale et transverse d'un directeur de palier...

Les acteurs oeuvrant autour d'un tel système ne sont pas tous intégrés dans un projet : l'ingénieur qualité, l'architecte, interviennent sur des thèmes précis à la demande d'un directeur de projet. Certains ne relèvent pas du SIR Les

conditions de leur coopération avec les acteurs projet est donc une question particulièrement difficile. Pour le chef du SIR, la résolution de cette question suppose une certaine posture, un état d'esprit des intéressés, qualités qui constitueront des leviers de la performance globale.

Il ne s'agit pas de nier la dimension méthodologique du problème : le chef du SIR considère que des progrès significatifs ont été réalisés à cet égard. Mais cela ne suffit pas. Il s'exprime en ces termes :

*« Je pense que les fondamentaux de la conduite de projet (ISO 9000, méthodes de conduite, appui de responsables Qualité...), bien que présents chez mes collaborateurs, restent trop limités à la dimension des méthodes. Ils n'épuisent pas la question de la transversalité nécessaire dans les grands projets qui mobilisent des équipes de disciplines différentes et géographiquement réparties ».*

Pour l'ancien responsable technique de PG, il convient donc de développer, conjointement à la diffusion de méthodes adaptées (conduite de projet, qualité), une aspiration des collaborateurs à chercher chez leurs partenaires ou supports potentiels les compétences et informations qui seront utiles au projet global, et une aptitude des managers à donner du sens à cette transversalité. Certes, la sensibilité à cette question au sein de la population visée est contrastée. Mais la plupart des chefs et directeurs de projet, si elle n'est pas réfractaire à de telles orientations, a besoin d'un soutien, de messages pour entretenir la réflexion et pour donner envie, de donner à son activité une dimension plus collective.

Pour affiner sa compréhension de ce qui se joue au niveau des acteurs de terrain dans le service SIR, son directeur me confie en mars 2004 une mission exploratoire sur le thème de la « transversalité ».

Selon les termes de la mission conclue avec le chef du SIR, et forts de l'expérience PG, je formule avec lui l'hypothèse que cette transversalité est :

- Une question de partage du sens : que chacun comprenne les objectifs du projet et y adhère, qu'il s'agisse des membres des équipes projet ou du soutien.

- Une affaire de vigilance, de reconnaissance de l'autre et de ce qu'il peut apporter, de développement de la compétence collective.

Par ailleurs, je dois examiner les facteurs susceptibles d'aider à la capitalisation des compétences au service des projets.

#### **4.3.4.2.2. Approche mise en oeuvre**

Il sort du cadre de ce travail d'analyser de façon détaillée les modes et conditions d'investigation retenus. Précisons toutefois qu'il reposait sur une demi-douzaine d'entretiens en face à face, de type créatif (un très petit nombre de questions permettant de fournir un cadre, et assorties d'un travail d'écoute et de prise de notes de façon la plus exhaustive possible).

Les personnes rencontrées appartenaient à différents services, parfois distants géographiquement, conduites à travailler dans le cadre d'un même projet. Pour autant toutes ces personnes n'étaient pas affectées au projet : certaines y apportaient un soutien en relation avec leurs compétences spécifiques.

L'exploitation des entretiens a consisté principalement en un travail de tri, visant dans un premier temps à dégager des entretiens les idées les plus partagées, ou au contraire les plus originales. Dans un second temps, il s'agissait de regrouper les verbatims sélectionnés à partir des entretiens par deux ou trois pour dégager des thèmes problématiques (méthode inspirées de la méthode dite « KJ » ou « diagrammes d'affinité »). <sup>3</sup>

Chaque thème ainsi dégagé reste illustré par la sélection de verbatim qui lui a donné naissance. L'ensemble est présenté à un comité de pilotage, présidé par le DSI, le chef du SI Réseau, et quelques membres de son état-major, et deux

---

<sup>3</sup> L'analyse théorique de cette méthode a été proposée par C. Rochet (Rochet, 1998). Selon cette théorie, ce sont les parties prenantes qui, en groupe et sous le contrôle méthodologique des intervenants extérieurs, sélectionnent et associent les idées qu'ils ont eux-mêmes émises, restituées à partir de notes prises par les intervenants, les plus exhaustives possibles. La particularité ici c'est que ce travail de sélection a été réalisé par ma collaboratrice et moi-même, en l'absence des intéressés. Les idées provenaient d'entretiens réalisés au préalable, de façon désynchronisée par rapport au travail de tri et d'association d'idées.

Le résultat consiste en regroupement de verbatims par 2 ou par 3, regroupements accompagnés d'un titre synthétisant les contenus et explicitant ainsi la logique d'association.

représentants de services fonctionnels (DRH et direction de la qualité). Ces résultats sont synthétisés ci-après.

#### **4.3.4.2.3. Principaux résultats**

Le travail lancé ne comprenait qu'un petit nombre d'entretiens ; en particulier, il n'a permis de rencontrer qu'un seul acteur de soutien transverse, et il s'est limité à l'analyse d'un seul projet. De ce fait, je ne suis pas certain d'avoir dégagé une vision suffisamment complète de la situation à l'issue de cette mission.

Les résultats présentés au comité de direction du Service Informatique des Réseaux (SIR) sont les suivants :

Certains n'ont pas créé de surprise :

- Le besoin pour chaque équipe projet de disposer d'une intelligence globale de son projet est insuffisamment satisfait ; plusieurs éléments utilisés pour l'organisation du travail (indicateurs de suivi, procédures de délégation) sont inadaptés. En particulier, la façon dont sont comptabilisées les ressources consommées pousse les équipes projet à faire appel le moins possible à l'expertise extérieure, au détriment parfois de la qualité du produit final
- Les exigences nouvelles à gérer au niveau de la posture individuelle sont insuffisamment prises en compte. Il reste difficile pour un chef de projet de faire confiance à une équipe distante, qui n'est pas sous sa responsabilité ni même sous celle de sa hiérarchie directe.

D'autres en revanche, se sont révélées au cours du travail réalisé :

- Les enjeux stratégiques de la transversalité, qui nécessitent d'associer dans un même projet des équipes de spécialités différentes, sont insuffisamment compris et diffusés. Il demeure une certaine opacité de l'organisation (de quelles compétences se réfèrent les diverses équipes ?) et des diverses pratiques (quelles procédures utilisent-elles ?).

- L'impact de la diversité des pratiques sur la communication transverse est important : les communautés de pratique ont tendance à s'enfermer dans leurs territoires.
- Le « partage des compétences » suppose que soit possible un repérage de ces différentes pratiques professionnelles et de certaines formes d'expertise. Or le management du SIR a poussé l'idée de responsables « interchangeables », au point de nier les spécificités des équipes. Par ailleurs, la question des conditions d'utilisation des ressources expertes n'est pas résolue de façon satisfaisante (concurrence entre projets pour l'accès à l'expertise, confusion des missions de conseil et de contrôle des experts, par exemple).
- Enfin, le management de projet transverse, au-delà du problème de coopération des disciplines techniques et de l'organisation du travail révèle des dimensions sociales et culturelles.

Le chef du SIR exprime de fait sa « surprise » devant certains de ces résultats, au cours de la présentation en comité de pilotage. **Il donne spontanément la « clé » de certaines observations, en se référant dans certains cas aux « repères » qu'il avait contribué à formuler au cours du retour d'expérience PG :**

- C'est le cas du repère « s'assurer de la clarté du cœur de cible et veiller à son appropriation par les équipe SI ». Ce repère a été évoqué à la lecture du verbatim suivant :

*« Les conflits de priorités entre projets, qui conduisent par exemple à retirer des ressources à un projet pour les affecter à un autre plus stratégique, renvoient à des aspects de communication. Il faut expliquer à chacun pourquoi on prend une telle décision, dont l'impact n'est pas facile à faire accepter par l'entité en charge du projet moins prioritaire ».*

Un projet relevant du cœur de cible sera d'autant plus facilement accepté comme prioritaire que le cœur de cible aura en effet été explicité, et approprié par tous.

- C'est le cas du repère « disposer au sein du projet d'experts ayant une excellente maîtrise des technologies logicielles ». En effet, l'un des verbatim présenté stipulait :

*« Il y a entre les experts en architecture et le projets un problème de communication. Le projet peut avoir des idées, et vouloir les défendre ; ils nous voient alors comme des « ayatollahs » des préconisations. C'est un problème de communication. »*

Une compétence en technologie logicielle au sein même du projet, ce que le « repère » préconise, pose la question de la communication avec les experts institutionnels. Il en va de la capacité de l'équipe projet à s'appropriier les exigences de l'expertise.

A propos de ce dernier verbatim, le chef du SIR développe lors de la réunion de pilotage quelques-uns de ses propres partis pris historiques, fondamentaux pour lui, et associés dans son esprit à la « culture projet » :

*« J'ai toujours pensé que les experts devaient être attachés autant que possible aux projets, et placés sous l'autorité hiérarchique des chefs de projet, afin qu'ils mettent véritablement leur expertise au service de l'utilisateur ».*

Dans cette même logique de priorité donnée aux besoins du projet, le chef du SI Réseau exprime également sa réticence à évaluer les experts selon un dispositif institutionnel, indépendant des objectifs des projets, et même à codifier les expertises et à désigner formellement les experts.

Pourtant, en même temps qu'il expose ses convictions, le chef du SIR montre qu'il est sensible au problème posé par le verbatim : un chef de projet qui pense disposer d'une certaine expertise dans son équipe, pris par les exigences opérationnelles de son projet, devient facilement sourd aux conseils experts venant de l'extérieur, même plus au fait des avancées technologiques. Le chef du SIR semble se demander s'il n'est pas temps de se remettre en cause sur la gestion de l'expertise.

Nous comprenons que l'ancien responsable technique de PG utilise les repères élaborés au cours du retour d'expérience de PG comme référence pour l'analyse de la restitution d'une écoute de ses collaborateurs, au travers de verbatims. Pour autant, cette référence n'est pas immuable, et ce responsable reste apparemment disposé à la remettre en cause à l'occasion d'expériences nouvelles.

Il nous semble ainsi que la leçon de l'expérience pour le responsable du SIR est double : d'une part, il est à l'écoute de la parole de l'autre, parole accessible par les verbatims. Il a expérimenté l'apport d'une telle attitude dans l'exercice d'écriture du récit de PG. D'autre part, il se sert des « repères » comme point de départ de son analyse, sans pour autant les considérer comme des « tables de la loi ». C'est en ce sens, nous semble-t-il, que l'ancien responsable du SI réseau a « appris » au travers du retour d'expérience.

Le chef du SIR affirme avoir conscience que les transformations nécessaires à la mise en pratique de la transversalité dans l'organisation sont relativement lourdes, et peuvent prendre du temps ; de ce fait, il lui paraît indispensable d'initialiser les mesures à prendre de façon visible : changements organisationnels, communication interne, nouveau dispositif d'évaluation... et d'accompagner ces initiatives d'actions immédiates et concrètes (nouveaux indicateurs, modification des procédures), susceptibles de faire apparaître des résultats, certes éventuellement limités dans leur impact, mais perceptibles à court terme.

Le chef du SIR lancera effectivement un travail d'approfondissement. Mon implication y sera limitée à l'animation d'un séminaire de direction, dont je rapporte un compte-rendu qui me semble très instructif du point de vue de la culture informaticienne. Cette analyse est l'objet du paragraphe suivant.

#### **4.3.4.2.4 Séminaire de direction du SIR**

La préparation du séminaire de l'Etat-major de la DIR débute par une réunion, au cours de laquelle les deux intervenants présentent leur intention au chef du SIR et son DRH, chargé de piloter le projet. Cette réunion permet d'arrêter la méthode de travail pour la préparation du séminaire, ainsi que les grands axes de son déroulement.



La méthode consiste à rencontrer chacun des membres du comité de direction, pour écouter leur compréhension de la problématique de transversalité, et dégager avec eux les points sur lesquels un travail concret serait le plus opportun.

Le déroulement donne lieu à des tensions entre le chef du SIR et son DRH : Pour ce dernier, il s'agit d'avancer rapidement sur la transversalité, qu'il perçoit être un handicap majeur dans le fonctionnement des services, nommé comme tel depuis plusieurs mois. Il souhaite par conséquent s'appuyer sur les résultats de la pré-étude précédente et les recommandations formulées par le comité de pilotage.

Le chef du SIR craint de confisquer à ses lieutenants l'initiative qui doit être la leur face à une situation problématique : il souhaite donc les faire réfléchir sur les seuls retours de terrain, en oubliant les préconisations du comité qu'il s'agit de leur laisser découvrir par eux-mêmes. Il voudrait limiter l'apport externe à quelques indications concernant la stratégie du groupe et celle de son service, en complément des verbatims terrain collectés lors de la pré-étude. C'est cette hypothèse qui est retenue.

L'exigence posée par le chef du SIR de tenir ce séminaire avant les congés d'été oblige à un calendrier très serré des entretiens, dont une bonne moitié seront de fait réalisés par téléphone. Cette exigence est fondée d'une part sur l'importance accordée au problème, et également par la transition vécue par le comité de direction, dont un tiers de l'effectif se trouve renouvelé. Un séminaire fondateur devenait particulièrement opportun, et les entretiens devaient concerner aussi bien les anciens titulaires que les nouveaux. Au total, dix entretiens auront été réalisés. Parmi ceux-ci, six concernaient des responsables opérationnels, dont les anciens et nouveaux responsables des deux directions changeant de titulaire, trois responsables fonctionnels dont le DRH, et enfin, le chef du SIR lui-même.

Le séminaire est centré à la fois sur les résultats des observations de terrain précédents, restitués au travers des verbatims dont la plupart des participants n'avaient pas eu connaissance, et sur la restitution des propos des participants eux-mêmes, recueillis au cours des entretiens.

#### **4.3.4.2.5. Conclusion partielle : ce qu'est la transversalité, et comment cela s'apprend**

Ce que nous avons découvert au cours de ces travaux complémentaires menés au sein de la DSI, et peut-être révélé de façon plus nette au chef du SIR et à ses collaborateurs, c'est que la connaissance mutuelle par les acteurs du SI, en particulier des spécificités de leurs métiers et de leurs compétences étaient elle-même lacunaire, et très peu formalisée. Nous pensons que les personnes rencontrées n'en avaient pas vraiment conscience. Or c'est cela qui rend les modes de coopération problématiques. Pour progresser, il convient de traiter concrètement les points suivants :

- Le besoin insuffisamment satisfait d'une intelligence globale du projet (à quoi et à qui cela va-t-il servir ?), l'inadéquation de certains éléments dans l'organisation du travail : outils, procédures, structure
- Les exigences nouvelles à gérer au niveau de la posture individuelle : gestion de l'incertitude (« comment va-t-on s'y prendre ? le partenaire de l'autre service, que je connais mal, va-t-il s'en sortir ? »), de la peur (« Que se passera-t-il si je n'y arrive pas, si je percute les délais ? »), de l'erreur, ainsi que des tensions autour des notions d'identité (« nous, les spécialistes de l'interface réseau », « nous les technologues », etc.) et de territoire (ceux de Lyon, ceux de Bordeaux...).
- Sous le terme générique de « gouvernance », elles concernent les enjeux stratégiques de la transversalité, insuffisamment compris et diffusés, une certaine opacité de l'organisation et des diverses pratiques, avec probablement la nécessaire révision de l'organisation du soutien.
- Au titre de la « diversité des pratiques », l'impact de cette diversité est perceptible sur la communication transverse ; la propension des pratiques à intégrer les exigences de la qualité est variable, et les communautés de pratique ont tendance à s'enfermer dans leurs territoires.
- Le « partage des compétences » se heurte à des problèmes de repérage des différentes pratiques professionnelles et de certaines formes d'expertise ; il émerge également la question des conditions d'utilisation des ressources expertes.

Ainsi, le management de projet transverse proprement dit révèle ses multiples dimensions : non seulement au sens des procédures et outils, considérés comme acquis au sein du SIR, des disciplines techniques et de l'organisation du travail, à clarifier, mais aussi des aspects sociaux et culturels. Il apparaît « situé », à la fois dans l'histoire des acteurs et dans le présent de son déroulement : c'est un « art de faire » difficile à expliciter, encore plus à codifier.

Nous croyons pouvoir affirmer que c'est ce que l'ancien responsable du SI réseau a appris au cours du retour d'expérience PG, et qu'il a souhaité relayer cet acquis auprès de ses collaborateurs directs. C'est pourquoi il a souhaité leur faire vivre cette prise de conscience, à partir d'observations de terrain, certes limitées, mais portant sur des cas réels, et favoriser ainsi le développement ce style de management en pratique.

#### **4.3.4.3. Mobilisation des acquis du « retour d'expérience » pour la mise en place de la nouvelle « gouvernance »**

##### **4.3.4.3.1. Initiatives**

« Fort de l'expérience PG » ce sont ses propres termes, mais aussi du retour d'expérience, l'ancien directeur de programme travaille, quant à lui, sur son « mandat ». Ce mandat est à coup sûr complexe, mais au fond plus clair que le mandat de directeur de programme qu'il avait précédemment : il s'agit de réaliser la convergence des systèmes d'information, c'est à dire :

- Rationaliser, mutualiser les investissements, en privilégiant la diffusion dans l'ensemble du groupe de technologies performantes économiquement et porteuses de valeur du point de vue de l'offre du marché.
- Se placer dans une logique de réponse globale et intégrée, à forte valeur ajoutée du point de vue du marché.

Le nouveau responsable de la gouvernance fait appel à moi pour accompagner le lancement de cette nouvelle fonction. Comme son ancien partenaire de la DSI, il met l'accent sur la réussite de la « transversalité ». Ce terme de

« transversalité » a été inventé pendant le déroulement du programme, et retenu, on s'en souvient, comme l'un des repères du « retour d'expérience ». Mais le contexte est différent, et l'ancien directeur du programme PG a une vision plus précise et une attente plus ciblée.

Le contexte, c'est la dimension mondiale, que n'avait pas PG. En même temps, la disparité des situations entre les divers pays n'est pas sans rappeler les écarts culturels mais aussi techniques entre les différentes approches de la gestion de réseau par les parties prenantes de PG.

La vision du responsable de la gouvernance, c'est que les écarts de pratique rendent la compréhension mutuelle des acteurs difficile, indépendamment du fait que chaque national a des intérêts propres qu'il tentera certainement de défendre dans sa participation au « comité de gouvernance ».

Pour reprendre les termes de la proposition validée par l'ancien directeur de programme à cette époque,

*« Il convient d'entreprendre, en parallèle des actions engagées avec les acteurs-clés des pays, membres du comité de gouvernance, un travail de problématisation et d'élaboration d'une compréhension partagée sur la gouvernance et ses exigences, qui soit susceptible de bousculer les schémas de pensée actuels, et quoi permette l'émergence de nouvelles pratiques managériales ».*

Les exigences en question se sont révélées très concrètes : structure de reporting, régulation des prestations internes et des achats externes, choix techniques : dans tous ces domaines, chaque pays disposait de pratiques historiques auxquelles les responsables locaux étaient très attachés. Nos réflexions, qui portent avant tout sur les conditions d'acceptation de nouvelles règles, ne doivent pas laisser entendre que la définition des règles elles-mêmes serait une question secondaire.

#### **4.3.4.3.2. Ce que l'ancien directeur de programme a probablement appris.**

La situation qui nous a été donnée d'observer, dans laquelle la fonction de pilotage du changement et celle de capitalisation des compétences se trouvent associées dans un mandat pérenne pose la question de l'apprentissage de façon très singulière.

Notre ancien directeur de programme PG, semble explorer de façon beaucoup plus efficace, et met en œuvre, parfois en y faisant explicitement référence, des repères acquis lors du projet précédent.

Doté de ces clés de compréhension, et sans cesser d'improviser, il génère des projets de changement au sein du groupe qu'il anime, en sachant à la fois imposer un rythme et donner du sens sur le fond.

#### **Mettre en œuvre la gouvernance**

Parmi les acquis du retour d'expérience mis en œuvre dans sa nouvelle fonction, l'ancien directeur de programme me semble faire appel particulièrement aux enseignements de la monographie « garder le cap » dont j'ai décrit sommairement le contenu. Ceci vaut par exemple pour les 4 « leviers de pilotage » de R.Simons (Simons, 1994). En effet :

Le premier séminaire qu'il organise propose une « vision » (premier levier de R. Simons) aux participants ; celle de la convergence des solutions autour d'une convergence des pratiques tant au niveau de l'ingénierie que des règles de gestion.

Ce séminaire a été précédé de rencontres individuelles avec chacun des acteurs territoriaux membres de ce directoire. De plus, il recrute un adjoint pour assurer en permanence ce lien (levier « Concertation, interaction »)

Des règles d'ingénierie réseau sont imposées, qui visent à faciliter la convergence ultérieure des systèmes techniques réalisés dans les différents territoires, et à permettre leur interconnexion à moindre coût. La justification de cette règle bénéficie du soutien expert des services centraux du groupe, présents au séminaire (levier « Règles, interdits, limites »)

Enfin, toujours au cours du même séminaire, des indicateurs de gestion sont proposés au groupe pour examen (levier « Planification, contrôle de gestion »).

Si j'ai contribué à la « mise en forme » des sujets du séminaire selon ces quatre dimensions, elles étaient toutes présentes dans les idées que l'ancien directeur de programme avait lui-même rassemblées, et semble ainsi intégrées dans ses pratiques managériales.

Nous avons quitté ce nouveau chantier alors qu'il n'en était qu'à ses débuts ; Mais la façon dont il s'engage se rapproche par de nombreux aspects du cas du département DEX, dont nous allons à présent tirer les leçons. En effet, la nouvelle structure dont a en charge l'ancien directeur de programme est une structure pérenne, par vocation. Ce qui est demandé aux responsables impliqués dans cette structure est de modifier un aspect de leur mode d'activité professionnelle telle qu'ils l'avaient vécue jusqu'alors. Nous allons voir que c'est en effet ce qu'on vécu les cadres de DEX.

#### **4.3.4.4. Epilogue**

Deux ans plus tard, nous avons rencontré l'ancien directeur de programme. Nous sommes restés en relation, mais nous ne parlons pas systématiquement de PG ; plutôt des difficultés associées à la mise en œuvre d'une fonction de gouvernance. Mais cette fois, l'échange a porté sur cette expérience passée du retour d'expérience, et sur ce que ce responsable en avait tiré. Il évoque alors l'intérêt qu'il trouverait à parler à d'autres de cette expérience, avec le recul qui lui a été donné d'acquérir. Il avoue même avoir essayé auprès de responsable de projet en phase de démarrage. Mais c'est à chaque fois difficile:

*« Mon expérience ne les intéresse pas », explique-t-il avec une certaine amertume...*



## **5. UN SECOND TERRAIN : DEX**

### **5.1. Le deuxième terrain**

Il s'agit, dans ce deuxième cas, de relire une expérience de trois ans dans une entité de 400 personnes environ, de très haut niveau d'expertise, appartenant à un centre de recherche public en pleine mutation.

#### **5.1.1. Un contexte stratégique difficile**

Notre intervention dans cette entité, que nous baptiserons par commodité le DEX, pour « Département des expériences », remonte au début 2001. Ce département a pour mission de concevoir, préparer, réaliser et analyser les résultats d'expériences mobilisant des connaissances scientifiques très avancées dans le domaine de la physique et de l'électronique, et mettant en œuvre des appareillages très complexes associés à des dispositifs de collecte et de traitement de données en grand nombre. Ces systèmes techniques correspondent le plus souvent aux limites de ce que la technologie la plus récente peut offrir.

Maîtriser des expériences de ce type suppose la coopération de nombreux experts issus de domaines scientifiques et techniques très différents, chacun intervenant sur des questions très pointues, mais interférant avec d'autres questions posées à d'autres spécialités.

La question des compétences et des effectifs pertinents est, dans ce contexte, très délicate. Elle l'est d'autant plus que d'une part, les théories scientifiques et les technologies mobilisées sont en constante évolution, d'autre part, le cycle de développement des dispositifs expérimentaux est long et met à contribution successivement des compétences différentes, la charge de travail variant au fil du temps d'un domaine d'expertise à un autre.

Le centre de recherche qui héberge le département DEX subissait, à l'époque de notre intervention, comme la plupart des établissements publics français depuis quelques années, une forte pression pour la réduction de ses effectifs. Mais cette évolution quantitative s'assortissait, dans le contexte particulier du centre de recherche qui nous occupe, de réorientations fondamentales de son activité. Ce changement, stratégique, nécessitait pour



certaines départements du centre, une révision significative de la panoplie des compétences mobilisées. Le DEX, considéré comme appartenant au « cœur de métier » du centre, était particulièrement touché.

Un tel ajustement des compétences de recherche, dans l'environnement public français, imposait une politique de reconversion ou de diversification des spécialités des chercheurs. Ceci est très difficile à un niveau d'expertise élevé, comme c'est le cas pour DEX. Une politique d'embauche particulièrement lucide et orientée à long terme est aussi nécessaire du fait du statut de fonctionnaire des chercheurs, qui sont recrutés à vie.

Après une première période au cours de laquelle des mesures de rationalisation relativement simples ont permis sans trop de difficulté au DEX d'obtenir les gains escomptés (regroupements géographiques, réduction des effectifs non scientifiques), la poursuite de cette tendance devenait problématique pour le département.

### **5.1.2. Un lieu de savoir et d'expertise hors norme**

Nous n'avons réalisé qu'après l'engagement de la mission à quel point un travail sur les compétences à ce niveau d'expertise constituait un exercice difficile et très singulier. A dire vrai, nous avons dû solliciter, à plusieurs reprises au cours de notre travail, nos connaissances scientifiques acquises en grandes écoles d'ingénieurs et entretenues au fil des ans par intérêt personnel et opportunités familiales (physique fondamentale, électronique, théorie du signal, par exemple). En effet, nos interlocuteurs, chefs de services, de laboratoires, disposaient tous d'une formation supérieure longue dans leurs disciplines, souvent des doctorats, et d'années d'expériences dans le monde de la recherche. Plusieurs étaient des experts reconnus au plan national et international.

Cette caractéristique cognitive du département donne aux personnes du DEX un haut niveau d'abstraction et une capacité de conceptualisation très élevée. Nous avons très largement mis à profit cette particularité dans les missions qui sont rapportées ci-après. Nous avons fait appel à des schémas pour organiser des réalités abstraites (chaînes de valeur, processus, cartographies de compétences). Nous avons également mobilisé des textes académiques en sciences de gestion (à cet égard, comme pour PG) pour aider les acteurs concernés à élaborer de nouveaux modèles mentaux.

La conséquence, du point de vue de notre travail de thèse, est que les illustrations ou exemples que nous avons à fournir en support de nos observations ne peuvent pas ne pas refléter cette complexité ambiante. Ils apparaîtront donc peut-être parfois abstraits ou compliqués. Cette dimension d'abstraction est inhérente à l'intervention réalisée, et n'a pourtant jamais posé le moindre problème dans le milieu où nous intervenions.

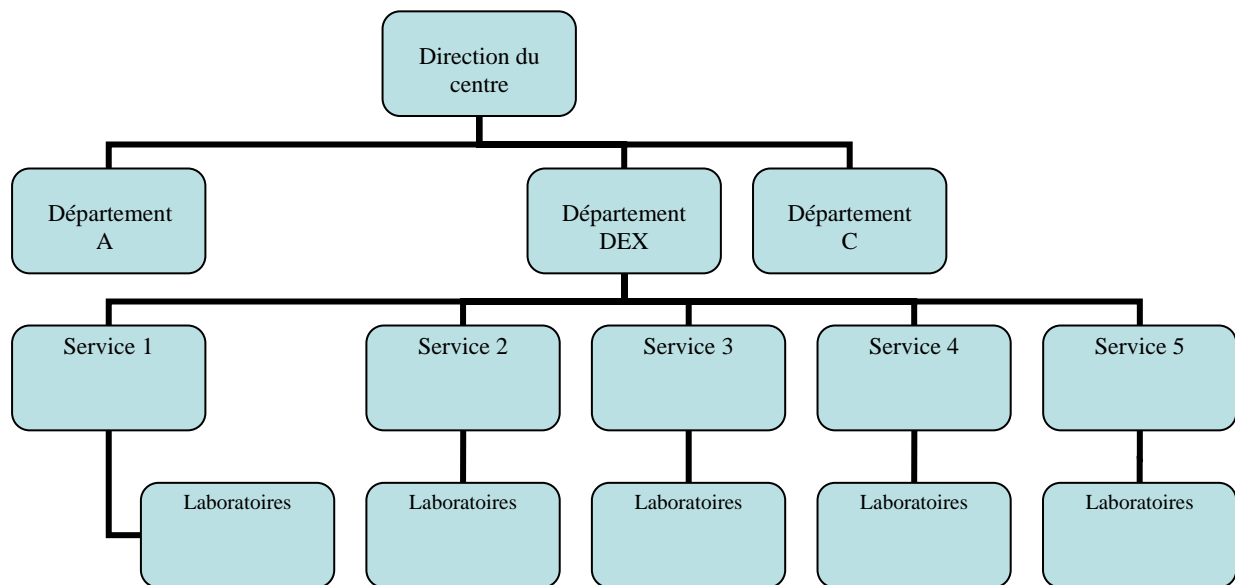
Enfin, nous ne pouvons pas créditer le lecteur de ce travail des connaissances en sciences exactes que nous avons dû nous-même mobiliser. Il nous semblait également hors de propos d'inclure dans notre exposé un travail de vulgarisation scientifique. Nous demandons donc au lecteur de surmonter la probable frustration qui sera la sienne de ne pouvoir complètement se représenter la mission du DEX et l'activité quotidienne de ses experts.

## **5.2. Récit de la mission faisant « expérience » : la valorisation des compétences**

Comme pour le projet PG, nous renvoyons en annexe pour le récit détaillé de la mission. Nous en reprenons ici sous forme structurée les principales étapes.

### **5.2.1. Genèse (1995 – 2000)**

Le directeur du département est soumis dans cette période à des objectifs de réduction d'effectifs et de gains de productivité ; il est convaincu qu'il ne peut aller plus loin dans cette direction. Sinon, il lui faudrait sacrifier des pans entiers de domaines d'expertise, qu'il devrait déléguer à d'autres départements ou à l'extérieur. De telles hypothèses sont, pour lui, assorties de risques en ce qui concerne la coordination des expertises autour des expérimentations qu'il gère, et de maîtrise globale de ces expérimentations par le centre de recherche. L'enjeu d'une telle révision de périmètre est donc stratégique. Mais la complexité du domaine, la variété des expertises, rendent très difficile l'explicitation de cet enjeu vis à vis de la direction du centre. L'organisation du département en quelque 25 laboratoires, spécialisés par domaines de compétences et relativement cloisonnés, ne facilite pas l'exercice. L'organigramme ci-après visualise la structure du département et sa place dans l'organisation générale du centre.



Notre petite structure de conseil est sollicitée pour analyser la nature et la valeur ajoutée des compétences que réunit ce département. Nous avons réalisé à la satisfaction du commanditaire une opération de ce genre dans un autre département du centre, moins stratégique il est vrai.

La demande initiale concerne une explicitation de la valeur ajoutée et des compétences du DEX, permettant une utilisation par le responsable d'arguments nouveaux dans ses négociations budgétaires. Au cours de l'intervention, qui a présenté un caractère discontinu après les six premiers mois de présence, d'autres enjeux ont été abordés. En particulier, le recensement des compétences individuelles a fait émerger la question de l'informatisation des données correspondantes.

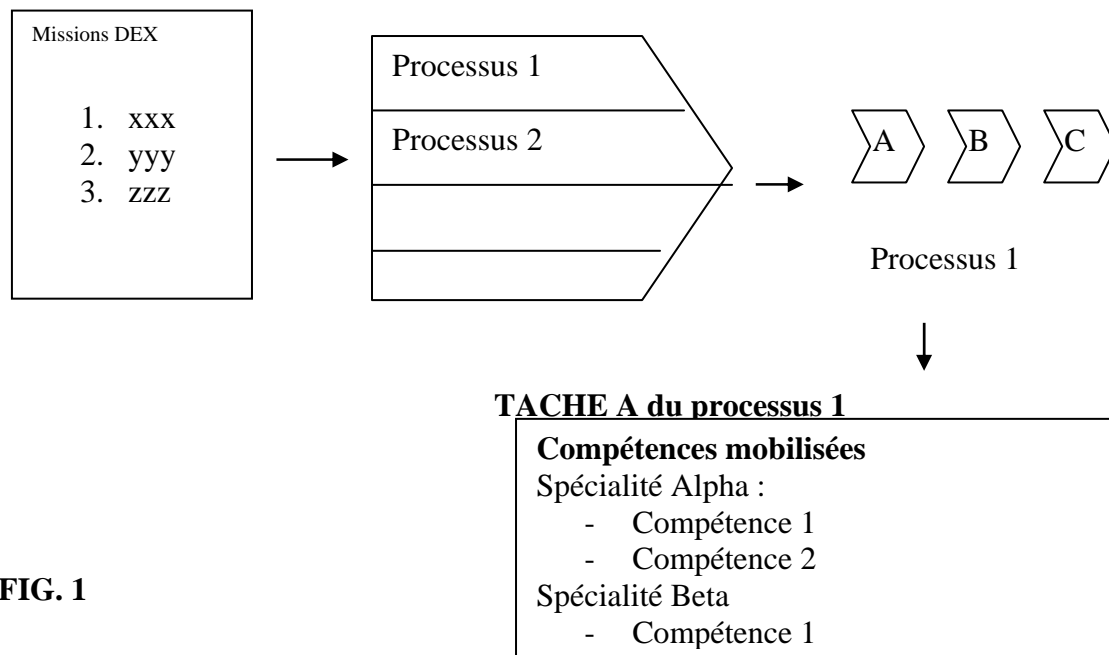
### **5.2.2. Mobilisation**

#### **Analyse (Janvier 2001 –avril 2001).**

Comme nous l'avons indiqué, il s'agit d'expliciter les métiers, les compétences du département DEX en lien avec les missions fondamentales du département pour mettre en lumière leur diversité et la nécessité de chacune d'elles. Cette analyse s'est appuyée d'abord sur une auto-évaluation menée au niveau des laboratoires, dans une logique participative. Celle-ci visait principalement l'harmonisation de la terminologie interne entre les cinq services constitutifs du DEX et issus de structures et de cultures différentes, et l'établissement d'un lien entre les missions du département DEX, les processus opératoires spécifiés par l'approche qualité, et les compétences telles que résultant de l'harmonisation précédente (voir Fig. 1).

D'autres représentations schématiques ont été produites au cours de ce travail pour modéliser des relations entre les connaissances et l'organisation.

Parmi ces modèles, un des plus parlant, tant pour les membres du DEX que pour leurs interlocuteurs a été le « diagramme systémique », représentation issue des techniques d'analyse de valeur utilisées dans l'industrie (Automobile, aérospatiale) pour des systèmes techniques et appliquée au DEX vu comme un « système organisationnel » - (Voir Fig.2).

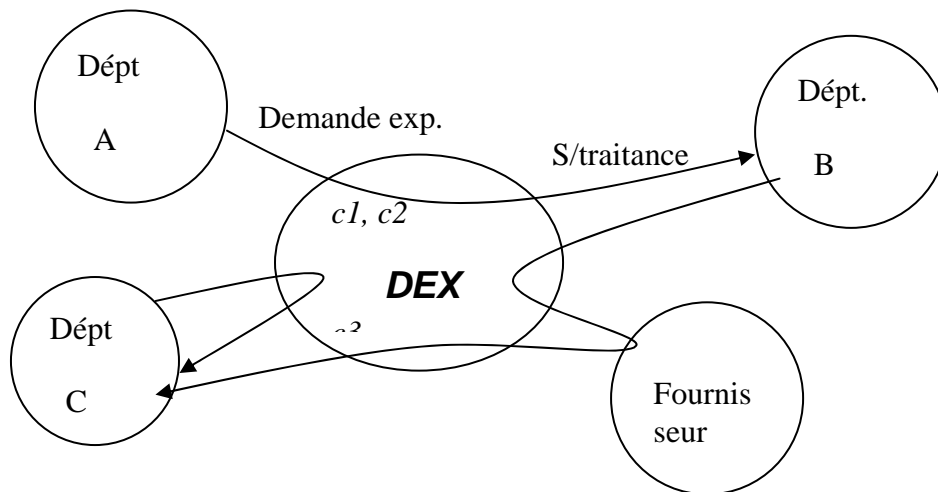
**Quelques représentations utilisées pour justifier les compétences****FIG. 1****Légende de la Fig.1**

La figure présente le déroulement du travail de modélisation mis en œuvre dans l'intervention.

Le rectangle libellé « Missions DEX » est le résultat d'un travail collectif du comité de direction, à partir du mandat institutionnel dont dispose le DEX et de la conception que chacun des chefs de service a de son rôle.

La flèche horizontale immédiatement à droite, subdivisée en « bandes » horizontale libellées « processus » et numérotées recense les processus (au sens de la qualité) mis en œuvre dans le département pour réaliser ses missions (réalisation de divers types d'expériences, typiquement). Chacun de ces processus est ensuite décomposé en « macro – tâches », telles « A », « B », « C » sur le schéma. Chaque macro-tâche regroupe un ensemble d'activités menées conjointement par un groupe de personnes à un moment donné du cycle de vie de l'expérience (par exemple : dépouillement des résultats)

Enfin, le dernier cadre recense les compétences utiles pour chaque tâche à partir d'un référentiel de compétence élaboré au cours de l'intervention pour le département.

**Le « diagramme systémique » comme représentation des relations de valeur****Fig. 2****Légende de la fig. 2 : Le diagramme systémique**

Le DEX est représenté par un ovale central, tandis que ses partenaires, en général d'autres départements, figurent sous forme de cercles, placés tout autour de ce centre. Des flux (circulation d'informations ou d'objets techniques) sont figurés par des lignes courbes fléchées, qui symbolisent des processus globaux dans lesquels le DEX intervient. En effet, on observe sur le schéma que ces flux relient les partenaires du DEX deux à deux (un département qui demande une expérience, un autre qui est sollicité par le DEX pour fournir un appareil nécessaire à sa réalisation, par exemple) en traversant l'ovale central figurant le DEX (qui convertit la demande qu'il reçoit en dispositifs à acquérir auprès d'autres départements). La nature des « entrées » et des « sorties » (vision DEX des choses) est mentionnée sur le schéma, au dessus de la flèche qui figure le processus concerné. Ce libellé (« Demande d'expérience » par exemple) est positionné à proximité du point où le « processus » fléché pénètre le cercle central ou en sort. (Une demande d'expérience constitue une telle « entrée », un besoin d'appareillage de mesure une « sortie » consécutive à cette entrée). Finalement, les compétences clés mobilisées par le DEX pour la transformation des entrées en sorties sont repérées par un code le long de chaque flèche, à l'intérieur du cercle représentant le département (c1, c2, c3 sur le schéma).

Par ailleurs, en s'appuyant sur les représentations pertinentes, des « diagrammes systémiques » en particulier (Cf. ci-dessus), les partenaires internes ont été consultés pour qu'ils s'expriment sur la valeur ajoutée du DEX de leur point de vue, au travers de l'identification des missions et compétences les plus utiles à leur niveau. Cette appréciation était assortie d'un jugement critique des performances du DEX

### **Synthèse et première restitution externe (Mai 2001 –juin 2001).**

Le travail précédent a été l'occasion d'une réaffirmation des missions du département, que des réorganisations internes du centre avaient brouillée chez certains interlocuteurs. L'ensemble des compétences recensées a par ailleurs fait l'objet d'une « cartographie », représentation partagée de ces compétences et de leurs proximités scientifiques. L'ensemble de ces résultats : missions, compétences dans leur diversité, valeur ajoutée, ont fait l'objet de présentations aux différents partenaires consultés, permettant ainsi au DEX de conforter son positionnement. Le chef de département se convainc au cours de cette démarche de la nécessité de mise en place d'une gestion des compétences : il convient en effet de démontrer sa capacité à gérer la complexité qu'il avait mise en évidence.

### **Partage et action interne, communication externe (Juillet 2001 – Janvier 2002).**

A l'issue de ces démarches, un séminaire DEX a été organisé pour envisager les mesures à prendre en interne; à l'issue de ce séminaire, il est décidé de lancer un recueil des compétences individuelles, permettant en particulier de quantifier les compétences disponibles dans le département. Ce travail nécessite la mobilisation à nouveau des laboratoires, dont les responsables sont conviés à un séminaire spécifique. À l'issue de cette mobilisation interne, le chef de département entreprend une campagne de communication vers les structures hiérarchiques, fonctionnelles et l'état-major du centre, basée sur une présentation détaillée des résultats des analyses précédentes. Ces efforts ne sont pas vains : il convainc et obtient un budget d'emploi qui signe la fin d'une période de réduction continue de ses effectifs.

### **5.2.3. Latence**

#### **Mise en sommeil, ou l'avantage à la qualité (Février 2002 – juillet 2002).**

En ce début d'année 2002, la direction du centre mène une action prioritaire de certification ISO 9000. L'engagement de la hiérarchie du centre, les délais à respecter, l'ampleur du travail, conduisent à une mobilisation de tous laissant peu de place aux réflexions sur les compétences, d'autant que l'activité opérationnelle est également assez lourde. Le projet de développement de nouvelles pratiques en gestion de compétences se trouve ainsi mis entre parenthèses...

#### **Les techniciens gardiens et relais du changement (Août 2002 – Février 2003).**

Pourtant, l'assistant informatique continuait de travailler. Aidé par l'adjoint qualité, chargé du dossier compétences, il formalise la structure des données recueillies lors des travaux précédents. En effet, pour fiabiliser les informations recueillies dans les laboratoires, nous avons fourni un certain nombre de définitions, qui permettaient l'établissement d'un modèle spécifiant les liens entre ces données (modèle connu des informaticiens sous le vocable « entités – relations »).L'assistant informatique se met en quête d'une base de donnée de gestion des ressources humaines se référant à ce modèle, ou à un modèle suffisamment proche. Il fait une proposition au DEX en ce sens. Celui-ci donne son accord pour un premier test technique L'assistant informatique s'engage dans cette opération.

### **5.2.4. Problèmes techniques et recentrage institutionnel (Mars 2003 – septembre 2003)**

Malheureusement, des difficultés apparaissent : le modèle de données de l'outil est trop éloigné de celui qui avait été spécifié. Des évolutions sont demandées par l'assistant informatique à l'éditeur de la base de données, mais les adaptations qui seraient nécessaires pour adapter le produit aux exigences du département sont coûteuses. De plus, des difficultés techniques apparaissent. L'outil ne fonctionne pas. De leur côté, les chefs de service s'inquiètent que des développements soient réalisés dans leur dos. Nous sommes sollicité à nouveau pour rapprocher cahier des charges technique et besoins. Mais finalement l'annonce d'initiatives prises au niveau central concernant l'évolution du système d'information RH



pour l'ensemble du centre, joint aux difficultés techniques persistantes du côté de l'outil en cours de test mettent un terme au projet d'informatisation de la gestion des compétences au DEX.

### **5.3. Le « retour d'expérience » de la mission de valorisation des compétences**

Nous allons à présent rapporter l'intervention que nous avons pilotée au sein du DEX, désignée par le terme « retour d'expérience ».

Comme signe de notre implication personnelle dans la démarche mise en œuvre, nous utiliserons à nouveau le « je » pour décrire nos actions et nos réflexions au cours de l'opération ici rapportée. Le « nous » est parfois utilisé pour des réflexions ou des remarques réalisées a posteriori, réflexions repérées également par un changement de police et de marge.

#### **5.3.1. Une mission réussie au plan stratégique, mais des résultats opérationnels à consolider**

Le chef du département DEX va bientôt quitter ses fonctions. Pendant ces trois dernières années, il a conduit personnellement l'opération précédente, avec mon aide comme intervenant extérieur, dans le domaine de la gestion des compétences.

Les résultats de cette action sont ambivalents :

- D'un côté, le travail de formalisation et d'explicitation des compétences du département, de leur contribution à ses missions, a porté ses fruits. En effet, la dernière négociation budgétaire a conduit à une dotation d'emplois satisfaisante, après une longue période de réduction d'effectifs. L'effort d'explicitation du DEX est du reste salué par la hiérarchie du centre de recherche.
- Mais d'un autre côté, la mise en place d'un outil informatique de pilotage et de gestion des emplois et des compétences, dont le principe a émergé progressivement au cours du travail précédent d'explicitation, a fait long feu.

L'outil pressenti ne fonctionne pas de façon satisfaisante, ce qui ne permet pas de lancer l'expérimentation prévue. De plus, l'annonce de projets RH au niveau global du centre dissuade le DEX et son responsable informatique de poursuivre l'effort.

### **5.3.2. Genèse de l'intervention de « retour d'expérience »**

#### **5.3.2.1. Un fait déclencheur : le changement de responsables à la direction du DEX**

Le DEX avait prévu de tester auprès des utilisateurs la base de données conçue par le responsable informatique, qui reprenait un certain nombre de résultats de nos travaux communs (classification des compétences, caractérisation, en particulier). Il avait imaginé de me demander de réaliser six mois après l'introduction de l'outil un audit de la situation, en rapprochant l'état des lieux de ce qui avait été projeté au départ. Il s'agissait en particulier de faire un bilan de la contribution du nouvel outil à l'évolution des pratiques managériales.

Les difficultés techniques évoquées précédemment repoussent l'échéance de l'introduction de l'outil et de mon intervention d'évaluation<sup>4</sup>. Mais la perspective de cet audit m'amène à prendre périodiquement contact avec le DEX pour savoir où en était la situation du côté de l'outil, C'est au cours d'une conversation à ce propos que le DEX m'annonce son départ, et qu'il avait fallu renoncer à l'outil. Entre temps, je m'étais engagé dans un travail de recherche sur le retour d'expérience. Probablement en lien avec ce sujet dont j'étais habité, le fil de la conversation amène le DEX à m'exprimer précisément son souci de laisser, à défaut d'un outil matérialisant les réflexions menées, une trace écrite utilisable par son successeur.

Je propose alors un « retour d'expérience » - c'est le terme employé dès le départ -, Cette approche semble adaptée pour formaliser les nouvelles pratiques émergentes autour de la gestion des compétences. Cette forme ne serait pas supportée par un outil, mais éventuellement par des écrits,

---

<sup>4</sup> Cette expérience n'aura finalement jamais lieu.

comprenant en tout cas un récit des actions entreprises permettant à son successeur de comprendre ce qui s'était passé. Le DEX a adhéré presque instantanément à cette idée. Mais nous avons convenu qu'il ne pouvait se lancer dans une telle opération sans une concertation avec son successeur, utilisateur au premier chef de tels résultats.

Le DEX propose donc d'organiser une réunion avec son successeur et moi-même pour évaluer l'intérêt d'une telle opération, avec en perspective, le cas échéant, de la lancer avant le départ des deux principaux protagonistes : le directeur du DEX, mais également son adjoint, appelé à faire valoir ses droits à la retraite dans les deux mois suivant cette rencontre.

L'échange entre ancien et futur DEX est positif, et je suis convié à présenter la démarche au second en présence du premier, celui que j'ai accompagné dans le projet. Au cours de la réunion, il apparaît que le nouveau DEX était d'accord pour tenter l'opération. Mais, à dire vrai, son intérêt porte manifestement sur l'opportunité ainsi créée d'obtenir une assistance extérieure crédible qui pourrait lui apporter une aide dans la formulation de sa politique RH. Il envisage de s'impliquer dans ce domaine, où son prédécesseur s'est déjà distingué, tout en imprimant sa marque. A ce titre, l'intérêt qu'il voit dans la démarche proposée est de bien comprendre la situation existante, pour construire une politique dont il aura ainsi l'assurance qu'elle sera acceptable pour ses nouveaux collaborateurs.

Comme nous sommes en fin d'année, il est finalement convenu que l'opération sera lancée immédiatement, de sorte que l'ancien DEX prenne à sa charge la moitié du financement sur le budget de l'année en cours, le nouveau DEX prenant à sa charge l'autre moitié, sous réserve qu'il soit convaincu par ce qui lui aura été livré entre-temps, c'est à dire le récit.

C'est dans ces conditions et sous cette forme que le « retour d'expérience » est officiellement lancé sans délai. Nous reviendrons sur les motivations des acteurs, qui se précisent au cours de l'intervention. Le nouveau DEX manifeste un intérêt marqué pour un regard externe susceptible d'assurer une relecture de sa propre action managériale au moment où elle se produit. Cette motivation pour une réflexivité et une vision prospective l'intérêt semble, dès

cette époque, l'emporter sur la compréhension rétrospective du travail mené dans le département.

### **5.3.2.2. Un lancement aux motivations hétérogènes**

Comme dans le cas PG, le mécanisme de décision de l'opération « retour d'expérience » est complexe, et les motivations hétérogènes. Nous nous arrêtons un instant sur cet aspect.

Le DEX craint que les progrès en termes de management des compétences dont était porteur le projet qu'il avait conduit ne s'évanouissent après son départ. Il le craint d'autant plus que son adjoint sur cette opération part presque simultanément en retraite.

Cet adjoint a été, pendant une longue carrière qu'il a entièrement menée dans le centre, un homme très engagé dans l'organisation. Il tient au moment de son départ à livrer un certain nombre de messages et de recommandations issues de son expérience. Ceci vaut en particulier pour le projet de gestion des compétences, projet auquel il a beaucoup donné et dont il est convaincu des bénéfices réalisés, mais aussi du potentiel en termes de gestion.

Le nouveau DEX est issu de l'un des services de la direction centrale. C'est aussi un chercheur à l'origine, comme son prédécesseur, mais il n'a pas jusqu'alors occupé de fonctions de management opérationnel à ce niveau. Il est à l'écoute des messages de son prédécesseur, d'autant qu'aucun recouvrement n'est prévu entre les deux mandats.

Je suis personnellement intéressé à contribuer à un exercice de capitalisation d'expérience pour plusieurs raisons. Je connais suffisamment ce terrain pour saisir un certain nombre d'aspect de l'expérience vécue, et vois avec intérêt une opportunité de tester à nouveau la démarche de « retour d'expérience » en cours à l'époque sur l'autre terrain (le programme PG). D'autre part, il m'importe de prendre position auprès du nouveau DEX, en tant que nouvel interlocuteur. Ceci procède à la fois de raisons commerciales évidentes, mais aussi de la possibilité offerte de tester la faisabilité d'un « transfert de confiance » au sein d'une organisation dans une intervention de cette nature.

### **5.3.3. Reprise et adaptation du dispositif expérimental du terrain « PG » pour le DEX**

La proposition faite aux DEX, mais prioritairement au nouveau, est dans sa structure et la caractérisation des « livrables », très proche de celle qui avait été faite pour PG quelques mois plus tôt. Elle en diffère essentiellement par l'ambition de la troisième étape.

Plus précisément, je projette d'organiser le travail de la façon suivante :

Le petit groupe de personnes qui conduira le retour d'expériences devra intégrer des acteurs du projet. Parmi eux doivent figurer les personnes ayant assumé des responsabilités importantes : l'ancien DEX, l'adjoint en charge opérationnellement du projet, et l'assistant informatique du département. Mais il me semble indispensable qu'y participe également le nouveau DEX. Ces quatre personnes constitueront, avec le ou les intervenants extérieurs dont moi-même, le « groupe de retour d'expérience ».

Dans la première phase de l'intervention, l'ancien DEX et ses adjoints, seront rencontrés pour un entretien, ainsi que les cinq chefs de service du département et quelques représentants impliqués du niveau laboratoire. Au cours de ces entretiens, ces personnes raconteraient l'histoire du projet vu de leur perspective et du rôle qu'elles avaient joué. Un récit sera réalisé à partir de ces entretiens et de la documentation.

Comme dans le cas PG, ce récit initial sera soumis au groupe, dont j'assurerai l'animation : les participants devront échanger sur leurs positions par rapport au texte. Je devrais noter les désaccords, les étonnements, les interpellations mutuelles, les éléments de l'histoire que les participants s'accorderont à « gommer ». Ce travail permettra au groupe une première réflexion sur le passé, et une remémoration contrôlée par le regard de l'autre. Mais à la

différence de PG, un membre du groupe, le nouveau DEX, n'ayant pas vécu l'histoire, s'en imprègnera en étant témoin des débats, mais sans avoir à négocier sa place dans l'histoire.

Au cours de la deuxième phase, je pourrai aborder un « deuxième niveau de lecture » avec le groupe. J'imagine réaliser ce travail en deux temps :

- Le premier temps reprendra ce qui avait « marché » dans PG : proposition d'extraits ou de synthèses issus documents académiques empiriques, rapportant des « terrains », proches du contexte du programme, tel que je le connaissais.
- Un deuxième temps est envisagé différemment de celui de la proposition PG. Je renonce à l'apport de concepts, car je garde le souvenir d'une adhésion mitigée de l'un des membres du groupe PG, et que finalement le nombre de concepts passés dans le langage du groupe me semble faible eu égard à l'effort consenti. De plus, je dispose de beaucoup moins de temps. J'ai donc l'intention de proposer directement au groupe d'alimenter une grille « de référence ». Celle-ci croisera des « thèmes clés », thématiques importantes émergeant des entretiens, et des destinataires de ces enseignements.

La dernière phase concernera la communication de ces résultats. Il s'agit ici de faire part aux dirigeants du département DEX (le directeur et son état-major) des principaux acquis du travail réalisé avec mon aide dans le département sur la valorisation des compétences. La DRH du centre sera aussi destinataire de ces résultats, de sorte que des travaux de même type puissent être engagés dans d'autres départements le cas échéant.

Ce nouveau « retour d'expérience », reste donc un exercice de rétrospective, proposé à quelques acteurs-clés. Mais ce n'est plus seulement le lieu d'élaboration d'un discours partagé, sur un passé récent vécu en commun. C'est aussi un lieu de transmission de cette histoire et de l'interprétation qui en sera faite vers deux personnes, le nouveau DEX et le représentant de la DRH. Ces personnes n'ont pas vécu les événements, et il semble particulièrement nécessaire aux plus anciens qu'elles s'en imprègnent et en tirent parti pour

l'avenir. Pour le nouveau DEX, il s'agit qu'il poursuive en connaissance de cause le mouvement engagé, pour le représentant de la DRH, qu'il puisse reproduire le travail fait au DEX dans d'autres départements, en tant que de besoin.

Ma position en ce qui concerne la valeur pédagogique des écrits produits pas le groupe est plus prudente que pour PG. En effet, j'ai tiré de cette mission précédente que les écrits pouvaient être oubliés aussitôt que produits. Ainsi, l'élaboration des écrits « vaut » peut-être plus que les écrits eux-mêmes. En tout cas, c'est un travail de rédaction collective et d'interprétation négociée que je propose au groupe dans le cadre de la mission qui m'est confiée. Il fallait donc y associer d'une façon ou d'une autre le nouveau DEX, en en faisant le témoin des négociations autour du récit.

#### **5.3.4. Une intervention problématique**

A cette époque, le retour d'expérience du projet PG est très avancé. Je pense donc disposer d'assez de recul me mettre à l'abri de grosses surprises.

C'était oublier à quel point les contextes étaient différents. Pour produire le même type de résultat, il nous a fallu en réalité gérer des situations inédites.

Ici encore, comme dans le cas PG, la composition du groupe n'est pas en définitive ce que j'avais prévu. L'assistant responsable de l'informatique du DEX, bien que formellement successeur de celui qui partait en retraite pour la « gestion des compétences », est finalement récusé par l'ancien DEX. Cet assistant est entré tardivement dans le projet. Mais surtout, l'ancien DEX le juge trop exclusivement attaché aux problématiques techniques pour avoir sa place dans le groupe. Je propose donc, sur la suggestion de l'adjoint en partance, d'intégrer un autre membre de la direction du DEX (désigné dans la suite comme « le nouvel adjoint »). Cette proposition est prise en considération. Ce personnage, présent dans le département depuis seulement un an, n'a pas été associé au projet initial, non plus qu'aux récentes tentatives d'informatisation. Mais il est considéré comme une personnalité influente du département.

En tant qu'intervenant extérieur ayant accompagné l'ancienne équipe, j'en sais plus sur l'histoire que les deux personnes-clés du groupe, le nouveau DEX et son nouvel adjoint. Ceci change naturellement mon rôle de façon fondamentale. De fait, je dois m'investir beaucoup plus comme auteur, et les éléments recueillis au sein du département auprès d'autres acteurs ne sont guère contestés.

Cette configuration donne à l'opération une dimension particulière de « passage de relais », qui sera examinée plus loin sur le thème du jeu des acteurs.

#### **5.3.4.1. Une histoire peu discutée**

L'initialisation du travail passe, comme précédemment, par le recueil de documents. Mais ici, plus encore que dans le cas précédent, les documents en ma possession constituent un support privilégié. Il se trouve en effet que, si l'on excepte les documents issus des tableurs de recueil de données sur les compétences individuelles, et les spécifications de la base de données, la quasi-totalité de la documentation écrite a été élaborée et fournie par l'équipe d'intervention de l'époque (j'ai été aidé pour certains travaux par un consultant de ma société).

De ce fait, la première version du « chronogramme » élaboré comporte quelques zones peu renseignées, correspondant aux périodes d'interruption de la présence de ma société dans l'organisation. Il s'avère que ces périodes correspondent également à des périodes de ralentissement, voire de mise en sommeil du projet, à l'exception de la fin du récit (2003), où des travaux de tests informatiques ont eu lieu, accompagnés par le fournisseur de logiciel seul. Le chronogramme restitue les événements de la mission passée en se référant aux catégories d'acteurs qui y étaient associés. Ces catégories se sont en fait confondues avec les niveaux hiérarchiques : direction du centre de recherche, état-major du département, chefs de services, chefs de laboratoires. La position hiérarchique a été, de fait, le premier critère d'implication des acteurs dans la démarche de gestion des compétences du DEX (typiquement : élevée pour le chef de département, faible pour les chefs de laboratoire).



Le chronogramme est progressivement enrichi au cours d'entretiens conduits auprès de la hiérarchie du département : le premier DEX, son ancien adjoint, les 5 chefs de services et deux chefs de laboratoires.

Les corrections apportées au chronogramme lors de ces entretiens sont limitées. Les raisons en sont multiples. Mon rôle en tant qu'intervenant extérieur était moteur dans l'expérience passée. Dans les périodes où je n'étais pas sur place, le projet avait tendance à stagner. Le nombre d'acteurs impliqués dans le projet est limité (une vingtaine au total), géographiquement peu dispersés (seul un service, en charge de 3 laboratoires est délocalisé). Les compétences mobilisées par les responsables du DEX dans le cadre de la mission « gestion des compétences » sont essentiellement « périphériques » par rapport à ce qu'ils considèrent comme leurs métiers (compétences de gestion), à l'exception notable de l'expertise informatique, portée par le seul assistant informatique. Mais ce dernier est entré tardivement dans le projet, et son action n'a pas débouché sur un résultat concret susceptible d'être confronté aux témoignages des autres acteurs.

Le mode de rédaction du récit est le même que dans le cas précédent : une « version zéro » est réalisée à partir de la documentation seule, avant tout entretien ; cette version est progressivement enrichie au fil des rencontres.

Deux acteurs seulement sont interrogés individuellement plus d'une fois dans cette étape : l'ancien DEX et son adjoint. Les huit entretiens complémentaires permettent une relativement bonne « couverture » des participants au projet, sensiblement plus élevée que dans le cas précédent. La diversité des regards des chefs de services est perceptible. De même, bien que le budget et le temps impartis ne permettent de rencontrer que deux chefs de laboratoires, ceux-ci représentent effectivement le niveau « terrain » qui manquait dans le cas PG précédent. Leurs positions s'avèrent, du reste, significativement différentes de celles des chefs de services.

Je communique le récit obtenu d'abord à l'ancien DEX et à son adjoint (avant son départ) pour une première relecture individuelle. Après retour et corrections, une version stabilisée est communiquée au nouveau DEX et au nouvel adjoint.

Comme pour PG, mon souci d'objectivité me conduit à préférer des entretiens ouverts et à exploiter au maximum les témoignages recueillis. Pour autant, un fil directeur s'impose dans le récit, largement inspirée par la vision de l'ancien DEX. En effet,

- Ma propre vision s'était, pour une large part, construite au cours du temps par confrontation avec celle du DEX.
- Les écrits exploités pour la rédaction du récit, très majoritairement produits par l'équipe d'intervention, avaient historiquement tous été validés par le DEX.
- Un troisième élément de cohérence et de « fluidité » du récit tient sans doute à la culture légitimiste du centre de recherche. Les personnes rencontrées sont capables d'exprimer des positions personnelles différentes de celle de leur hiérarchie. Mais ces positions se réfèrent majoritairement à un discours hiérarchique, a priori légitime et non contesté au fond dans ses intentions.

Les éléments ajoutés au récit, suite aux entretiens avec les chefs de service et chefs de laboratoires permettent de commenter, nuancer le récit initial résultant des documents, des entretiens avec le chef de département et de ceux réalisés avec son adjoint lu même très légitimiste.

Des expériences locales, des interprétations de ces expériences par les acteurs interrogés enrichissent également progressivement le récit. Parmi les témoignages qui ont contribué au développement du récit, on peut citer, par exemple :

- Celui d'un chef de laboratoire qui explique pourquoi le recensement des compétences, malgré la surcharge qu'il constituait, justifiait son engagement. Pour les chefs de laboratoire les plus récents, cet exercice de recensement permet légitimement d'obtenir en quelques jours un bilan complet de leurs « forces » en termes d'expertise. Un tel bilan, réalisé d'ordinaire « au fil de l'eau », n'émerge qu'au bout de plusieurs mois.
- Celui d'un chef de service qui témoigne de ce que les modèles élaborés au cours du projet lui ont donné l'idée de nouveaux types de mobilités, qu'il commence à mettre en oeuvre.

Le récit a ainsi pu faire la place à une diversité d'opinion autour de l'intention fédératrice.

On note un engagement, une volonté des personnes rencontrées d'exprimer ces points de vue. Ils manifestent d'un double niveau de confiance : confiance dans l'honnêteté du chercheur pour transcrire leur vision, leurs appréciations, leurs objections ; confiance également dans l'ancien et le nouveau DEX, pour lire le récit, écouter ces points de vue, et, s'agissant du nouveau DEX, d'en tenir compte dans les conduites de son action. J'interprète cette attitude comme procédant de la culture du centre de recherche, à la fois légitimiste et disciplinée, peu encline à contester les prises de position hiérarchiques. Cette attitude est sans doute renforcée par le charisme personnel de l'ancien DEX, générateur d'une confiance dont le nouveau DEX bénéficie a priori.

Ceci vaut surtout pour les chefs de laboratoires, qui n'ont que plus rarement l'occasion de contacts directs avec le directeur. Mais c'est également le cas de l'assistant informatique, qui n'hésite pas à m'informer d'opérations initiées très récemment et dont il n'avait pas encore eu l'occasion de parler au nouveau DEX.

De fait, le deuxième entretien avec l'ancien DEX confirme la validité de la présomption de confiance des acteurs. Ce responsable découvre en partie certains points de vue, parfois critiques, concernant en particulier la politique de communication qu'il a conduite : information tardive et incomplète des chefs de laboratoires sur le sens de la démarche, absence de lien explicite entre le projet de gestion des compétences et de certification qualité, introduction non concertée de l'informatisation, par exemple. Il reconnaît la validité de ces critiques, et les assume en ne proposant aucune rectification du texte sur ces points.

Une réunion du groupe de retour d'expérience est organisée pour permettre un échange entre participants sur la base du récit préalablement diffusé à chacun quelques jours auparavant. Le nouveau DEX et son adjoint ont chacun fait une lecture particulièrement attentive du récit. Le nouveau DEX restitue ses impressions au cours de la première réunion du groupe, en présence par conséquent de son prédécesseur et du nouvel adjoint ; il exprime oralement les éléments qu'il retient de cette lecture, en racontant, à partir de ses notes, l'histoire telle qu'il l'a comprise.

Il prend appui sur un premier état des lieux final du récit pour expliciter ses intentions en les justifiant par les attentes exprimées au travers du document. Quant à l'adjoint, il souligne le caractère d'objectivité du récit tel qu'il le perçoit ; il exprime en particulier l'intérêt de voir traduites les voix des différents niveaux hiérarchiques, dans leur diversité, notamment celle des chefs de laboratoires. Il revient sur les intentions du DEX pour souligner la nécessité d'un retour sur certains résultats du projet de sorte que l'équipe de direction approfondisse sa compréhension de ces résultats et en tire parti. Ceci concerne en particulier l'interprétation des représentations élaborées au cours de la mission « compétences » (diagrammes systémiques, cartographie des compétences, etc.)

Finalement, l'écriture du récit aura été ici moins « collective » que dans le cas PG. Ceci résulte de ce que, dans le groupe de cinq personnes mis en place pour le retour d'expérience, seules deux ont effectivement vécu l'histoire : l'ancien DEX et nous-même. De ce fait, le sens de cette histoire s'est dégagé plus facilement : c'est celui que lui a donné l'ancien DEX, sous le contrôle de l'intervenant qui l'a accompagné pendant cette période. Les autres membres du groupe ont eu un rôle de contrôle et ont favorisé, par leur présence et leurs questions, la lisibilité du récit. L'ancien DEX a vraiment joué son rôle dans la validation, mais il n'avait aucun contradicteur en face de lui : son ancien adjoint, légitimiste, sur le départ, se concentrait essentiellement sur les quelques messages qui lui tenaient à cœur. La qualité du récit n'en a probablement pas souffert, au sens où ce qui y est raconté est reconnu par ceux qui ont vécu l'histoire (plusieurs tests partiels de relecture, auprès des adjoints du DEX ou des chefs de services, confirment ce point).. Mais pour que ce récit fasse « sens » pour le nouveau DEX et son adjoint, il a fallu que ces derniers se réfèrent à leurs propres vécus, à des expériences extérieures au projet, et par ailleurs différents pour le DEX d'une part, et le nouvel adjoint d'autre part. Ce retour à leur propre expérience a été en tout cas la façon qu'ont trouvée ces responsables pour être en mesure de commenter le récit qui leur était présenté.

Nous verrons par la suite comment cette situation d'absence de contradiction dans la rédaction du récit a finalement pénalisé le « retour d'expérience » dans son efficacité.

#### **5.3.4.2. Une interprétation peu négociée**

La phase d'interprétation a pour objectif de faire prendre conscience aux membres du groupe de ce que l'expérience vécue a de plus singulier, ou au contraire de relativement banal. Comme dans mon intervention PG, j'envisage d'obtenir cette prise de distance en communiquant au groupe des éléments de réflexions académiques issus d'interventions dans des situations ou sur des problématiques voisines de notre cas. Je prévois de proposer également des questions spécifiques au contexte du DEX en m'appuyant sur le matériau rassemblé au cours des entretiens, notamment sur les réponses aux questions posées en fin d'entretien à toutes les personnes rencontrées, sur ce qu'il lui semble devoir retenir de l'expérience. Un rapprochement entre questions académiques et questions de terrain doit permettre une structuration des « enseignements » tirés de l'expérience.

Pratiquement, dans le cas du retour d'expérience DEX, j'envisage de réaliser ce travail d'interprétation en réunissant deux fois le groupe. Je mène avec l'aide d'un de mes consultants, un important travail de préparation de ces réunions, de sorte que les participants disposent des supports pertinents, pour des réflexions individuelles ou collectives.

Je distingue ci-après, bien que les deux dimensions aient été traitées dans les deux mêmes réunions :

- le travail de confrontation de l'expérience aux textes académiques (ouverture de la réflexion du groupe) ;
- le travail de structuration des « enseignements » du terrain en sujets élémentaires de réflexion (focalisation).

Il s'agit à présent de décrire le travail de préparation de ces réunions selon ces deux axes, ainsi que les réactions des membres du groupe de « retour d'expérience » aux différents exercices proposés.

#### 5.3.4.2.1. Une référence à des textes académiques pour faire réfléchir

Mon idée a priori était d'utiliser à nouveau le travail de C.Midler, qui s'était avéré stimulant dans le cas de PG. Il me semblait constituer une base pertinente, suffisamment générique sur la conduite de projet pour permettre une telle interpellation et une prise de recul. En fait, l'écriture du récit me conduit finalement à retenir deux textes correspondant à des travaux académiques sensiblement différents. La principale raison est que l'opération DEX n'a été que partiellement pilotée comme un projet, mais plutôt comme une série de démarches interrompues par des temps de latence assez longs.

Le premier texte choisi met en lumière certaines caractéristiques de l'initialisation de changements stratégiques et du rôle du dirigeant, à partir du cas d'un établissement public d'enseignement supérieur : c'est l'article de recherche « Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation » de D.A.Gioia et K.Chittipeddi (Gioia & Chittipeddi, 1991). Le second, auquel il est fait référence dans l'encadré ci-après, rapporte deux expériences de développement de pratiques de gestion des compétences dans deux PME. Il s'agit du chapitre 4 de l'ouvrage « Gérer les compétences : des instruments aux processus », chapitre dont les auteurs sont C.Defélix et D.Retour (Felix & Retour, 2003).

#### **SUPPORT DE REFLEXION PROPOSE AU GROUPE (extraits)**

##### **Axe 2 : La dimension managériale de la gestion des compétences**

Questionnement basé sur les travaux de C.Defélix et D.Retour : « la gestion des compétences comme processus d'apprentissage : une analyse longitudinale dans deux PME en croissance »

.../...

Ce texte porte sur une analyse comparative des projets de gestion des compétences développés par deux entreprises de taille moyenne du secteur informatique. Les caractéristiques de ces projets sont suffisamment proches de celles du DEX pour nous permettre de procéder par analogie, même si les métiers concernés sont différents.

.../...

Synthèse de l'article proposé : Sensibiliser des acteurs à la gestion des compétences

1. Tant que l'ensemble des parties prenantes n'a pas pleinement conscience des enjeux d'une démarche de gestion des compétences, et des contraintes, la conduite du changement dans les pratiques managériales (recrutement, évaluation, gestion de la mobilité) sera lente et longue.
2. La réceptivité des acteurs est largement fonction de l'engagement des dirigeants. Les représentations des salariés restent plus durablement fermées à la gestion des compétences dans les structures où la direction n'en fait pas un enjeu majeur.
3. Même dans des environnements où les qualifications des salariés sont élevées, la concrétisation des changements prend du temps, car elle est subordonnée à l'évolution des représentations et des valeurs directrices des acteurs.

Questionnement

Pour chacun des points énoncés :

- En quoi ce qui est formulé ici est-il vrai pour le DEX ?
- A quel moment, de quelle façon cela s'est-il produit ? (Illustrations)
- Que contestez-vous ou nuancez-vous dans cette formulation ? Pourquoi ?
- Ce qui est proposé ici évoque-il pour vous d'autres angles d'analyse ?

Comme dans le cas PG, il ne s'agissait pas de faire lire aux membres du groupe des articles de recherche, mais de leur donner quelques éléments pour réfléchir à leur expérience selon de nouvelles « grilles ».

J'ai sélectionné à partir de ces deux textes, et de ma connaissance du terrain, un ensemble de questions, que j'ai regroupées autour des quatre axes suivants:

- Axe 1 : l'initialisation d'un changement stratégique ;
- Axe 2 : la dimension managériale de la gestion des compétences ;
- Axe 3 : la mobilisation des acteurs dans la conduite de changement ;
- Axe 4 : la problématique de l'instrumentation.

Les axes 1 et 3 sont illustrés par des idées tirées essentiellement du premier texte, les axes 2 et 4, par des thèmes du second texte, traitant spécifiquement de la gestion des compétences. L'encadré précédent fournit un exemple d'illustration pour l'axe 2.

Je présente ces axes au cours de la première réunion d'interprétation. Je propose en fin de réunion aux membres du groupe d'engager un travail de réflexion individuelle pour la réunion suivante. Il s'agira pour eux de dégager les similitudes et les différences entre les « cas » présentés et ce qu'ils avaient vécu ou compris dans (de) l'histoire de la gestion des compétences dans le département DEX.

Les participants présentent leur travail au début de la deuxième réunion. Ils ont en pratique traité de façon fort différente l'exercice proposé. L'ancien chef de département a réalisé l'exercice de façon relativement scrupuleuse, en commentant chaque idée, et en exprimant les analogies et les différences entre les observations présentées dans ces textes et les situations qu'il avait vécues. Le nouveau chef de département, qui affirme avoir lu les thèmes avec intérêt, a procédé d'une autre façon : ayant mis de côté le document proposé, il dit s'être installé devant son portable, après avoir lu les textes, pour mettre au clair ses propres réflexions. Il remet du reste aux participants au cours de la réunion un écrit consignait ces réflexions, libellé « réflexions et analyse de cas ».

Nous verrons que ce document contribuera de façon significative au travail de communication de la dernière phase (Cf. § 3.4.2.3. relatif aux « monographies »).

Il apparaît que les réflexions du nouveau DEX visent prioritairement le futur du département en termes de gestion des compétences. Je prends conscience que cette intention prospective était déjà présente lors du premier échange



avec ce responsable pour le lancement du retour d'expérience. Le travail fourni respecte cependant les quatre axes qui structuraient les thèmes et le questionnement générique proposé.

Je comprends que les réflexions que le nouveau DEX soumet au groupe contiennent les messages qui lui semblent les plus importants à communiquer à son équipe de direction. Son travail part des constats sur le passé tels qu'ils se dégagent de l'analyse rétrospective menée à l'occasion de l'écriture du récit (« plusieurs étapes ont été nécessaires pour faire adhérer les chefs de service ») pour proposer des principes à promouvoir dans le futur (« le chef ne peut asseoir son autorité par sa seule position hiérarchique »).

L'adjoint s'exprime essentiellement sur le même mode que le DEX., et livre quelques réflexions inspirées par la lecture des thèmes et issues de sa propre expérience, sans établir de corrélation explicite avec le récit. Il ne produit pas d'écrit.

#### **5.3.4.2.2. Les « repères » : une structuration des acquis d'expérience sans lecteur**

Selon mon expérience du cas PG, les « repères » constituent une production majeure d'un groupe de « retour d'expérience ». Il s'agit d'une liste de points intéressants à mémoriser, qui ont vocation à dire « ce qui s'est passé » sur des aspects de l'expérience dont il est fait retour –ici, la démarche de gestion des compétences - aspects considérés comme marquants. Il s'agit aussi bien de décisions judicieuses que d'erreurs ou de difficultés finalement surmontées. Cette liste n'a pas vocation à être exhaustive, ni à prescrire « ce qu'il faut faire » ou « ce qu'il faudrait faire ». Ce ne sont pas des règles ni des « meilleures pratiques », mais plus modestement, des témoignages à porter.

Le travail réalisé dans le cas PG nous avait montré la capacité évocatrice de ces petits textes rédigés par le groupe pour les membres du groupe qui avaient tous vécu le projet. Les libellés des « repères », pour banals ou abscons qu'ils puissent paraître à un non initié, avaient été chacun l'objet de négociations, et ont encore été, à l'occasion, cités en référence par ceux qui les avaient élaborés, après même que le groupe ait été dissous. Nous pensions qu'ils pourraient servir à la fois d'aide mémoire et de clé de compréhension de certains aspects de

l'histoire pour les membres du groupe DEX. Ceci valait en particulier pour ceux qui n'avaient pas vécu cette histoire. Cette hypothèse s'est avérée peu pertinente.

Une première raison est que l'élaboration de repères, dans le cadre du retour d'expérience du département DEX, a été guidée sans doute par une préoccupation purement historique de la part de l'ancien chef de département, sans intention de « faire école » ; Son souhait est seulement celui de permettre à la structure, qui perd à la fois son chef et le pilote opérationnel de la réflexion conduite durant près de trois années, de ne pas tout oublier. Le risque d'oubli était d'autant plus nettement perçu que l'outil informatique qui devait « matérialiser » le résultat des travaux était abandonné. A cet égard, le récit lui donnait satisfaction.

La deuxième raison, comme nous allons le voir, est la vision au contraire très prospective du nouveau chef de département, qui ne retiendra de l'histoire que ce qui peut servir cette vision. Les repères, structuration de l'expérience passée, ne représentaient pour lui qu'un intérêt limité.

Le texte qui suit décrit le processus d'élaboration des repères DEX. Les repères qui en résultent sont exposés dans leur intégralité en annexe. Ce processus se déroule en parallèle du processus d'exploitation des textes académiques par le groupe, relaté au § 5.3.4.2.1. précédent.

Les enseignements tirés du retour d'expérience PG, la configuration réduite du groupe, les attentes très opérationnelles du nouveau DEX me conduisent à limiter les ambitions de cette phase en termes de sollicitation d'autres théories existantes. Je choisis de simplifier les modalités d'élaboration de la « grille » d'interprétation. Renonçant à introduire des concepts issus de théories académiques, j'entends m'appuyer exclusivement sur les entretiens de terrain pour dégager nos repères.

Dans le cas PG, j'avais établi une première liste de problématiques par la sélection puis le regroupement de « variables » issues des théories que j'avais trouvé pertinentes. J'avais, avec l'aide d'un autre consultant, rapproché ces thèmes de ceux qui structuraient les entretiens des « grands témoins », ces dirigeants impliqués autour du projet PG. Or cette approche est en définitive assez lourde, pour un bénéfice limité, finalement : seules quelques variables issues de la théorie ont finalement été reprises à son compte par le groupe. De plus, je ne dispose pas du même budget que dans le cas PG.

Je dois aussi faire face à une autre difficulté : les « grands témoins », dans PG étaient au nombre de six – même si deux d'entre eux pesaient d'un fort poids en tant qu'initiateurs du programme PG. Or je ne dispose cette fois que d'un seul grand témoin : l'ancien DEX, initiateur solitaire de la démarche de gestion des compétences.

Il m'apparaît donc risqué de s'appuyer sur sa seule analyse pour construire l'interprétation. Aidé du même consultant que pour PG, je procède de la façon suivante :

J'exploite l'intégralité des entretiens (une dizaine) au niveau de la synthèse « à chaud » demandée aux interviewés (en réponse à la question : « qu'avez vous appris d'important sur ce qu'il conviendrait de faire à l'identique dans un tel travail, ou, au contraire, de faire autrement ? »). Le reste de l'entretien est utilisé pour l'élaboration du récit.

Pour ce faire, je transcris des verbatims correspondant aux « points forts » et « points faibles » exprimés tels quels, et je les regroupe par « affinité » en m'inspirant de la méthode dite « diagrammes d'affinités » ou « méthode KJ »<sup>5</sup>.

On trouvera ci-après un extrait de cette analyse (voir encadré).

#### EXEMPLE DE « DIAGRAMMES D'AFFINITE » REALISE POUR LE DEX

##### **DOMAINE : Management**

##### **Titre du regroupement :**

**« Le projet a apporté en externe de la visibilité sur le DEX et ses activités, l'apport en interne étant plus difficile à expliciter. »**

##### **Verbatim 1.**

« Le projet a été utile à la communication du département vers l'extérieur, en donnant une visibilité sur ses activités. »

##### **Verbatim 2.**

« Le projet a permis d'améliorer la perception du département par les acteurs extérieurs. »

##### **Verbatim 3.**

« Ce qu'on a tiré concrètement n'est pas facile à exprimer, et le retour sur investissement est faible ».

<sup>5</sup> Cf. Note 2 au chapitre précédent

**DOMAINE : Conduite du changement****Titre du regroupement :**

**« La mise en œuvre du projet a créé l'opportunité d'une mise en commun inédite des responsables du DEX. »**

**Verbatim 1.**

« Le projet compétences a permis de créer un lieu de dialogue, où on a essayé d'apporter des solutions ensemble. »

**Verbatim 2.**

« Le projet a été l'occasion d'un partage sur les métiers et les compétences avec les cinq chefs de service. »

Dans un deuxième temps, j'affecte ces regroupements, au nombre d'une vingtaine, à l'un des quatre axes dégagés au cours de l'analyse théorique. En pratique, les axes 1 et 3 rassemblent moins de verbatims que les deux autres. Je décide donc, pour des raisons d'équilibre et de simplification du travail d'interprétation, d'effectuer un regroupement des axes moins chargés. J'obtiens ainsi trois domaines pertinents pour structurer le retour d'expérience : « Management » ; « conduite du changement » ; « Instrumentation de la gestion des compétences ».

Les domaines « Management » et « Conduite du changement » nommés dans l'encadré ci-dessus sont ceux auxquels ont été rattachés les deux regroupements présentés en illustration.

On trouvera dans l'encadré suivant, pour compléter la présentation de ce travail, un large extrait des libellés des regroupements rattachés au domaine « Management »

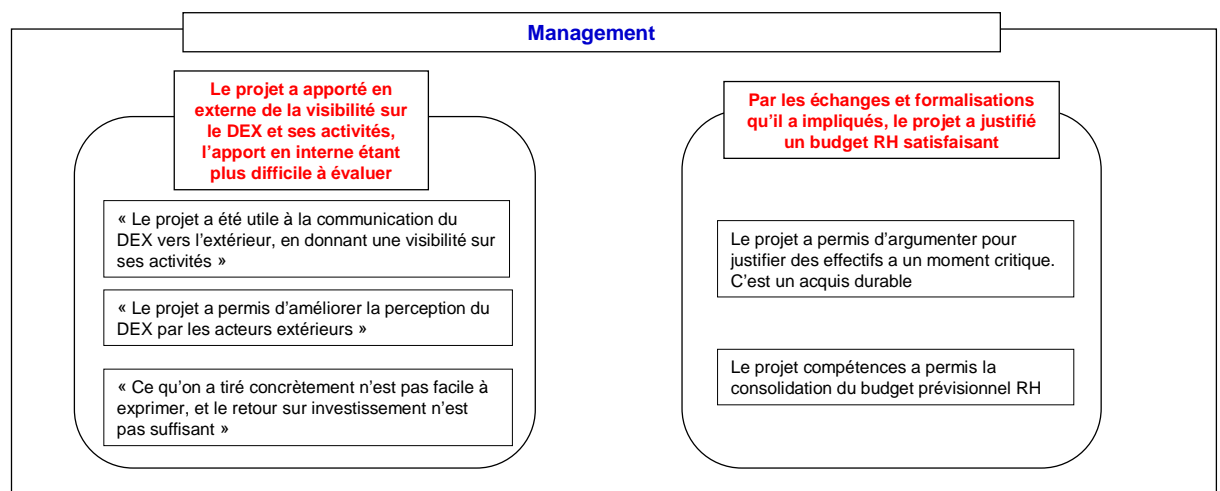
**DOMAINE : Management**

1 Le projet a apporté en externe de la visibilité sur le DEX et ses activités, l'apport en interne étant plus difficile à expliciter *(Ce titre est celui du regroupement donné à titre d'exemple dans l'encadré précédent)*

2 Des sujets de management importants, habituellement peu traités, ont pu être abordés au travers du projet, bien qu'insuffisamment au niveau laboratoire

- 3 L'investissement consenti pourrait et devrait être valorisé, bien que les départs du DEX et de son adjoint constitue un risque à cet égard.
- 4 Le projet a fait réfléchir et conduit à des idées nouvelles sur la gestion dynamique des compétences
- 5 La réflexion DEX sur les compétences a permis de mieux comprendre les contributions spécifiques des laboratoires et leur intégration dans le DEX
- 6 Par les échanges et la formalisation qu'il a impliqués, le projet a permis de consolider le budget d'emploi et de justifier les effectifs

J'élabore finalement un document qui présente les verbatims regroupés et classés selon ces trois domaines est élaboré. Ce travail est fait dès avant la première réunion d'interprétation (voir extrait ci-dessous). Je le remets aux participants au cours de cette première réunion du groupe, en même temps que le document de préparation de la réflexion sur les textes académiques décrite ci-dessus.



Les verbatims regroupés intéressent immédiatement les membres du groupe, qui cherchent confirmation de ce qu'ils ont entendu, savent, ou croient savoir. Mais il leur est demandé de les relire de façon attentive pour la deuxième réunion, afin de mettre en relief ce que le récit leur avait déjà permis de dégager. Parallèlement, aidé de mon consultant, je dois préparer de mon côté ma propre réponse en structurant les domaines proposés autour de thèmes génériques. Il me semble que les trois domaines soumis au groupe ont été suffisamment bien reçus pour constituer une bonne base de structuration des

résultats. Ces domaines : « management » (axe 2), « conduite du changement » (regroupement des axes 1 et 3) et « instrumentation de la gestion des compétences » (axe 4) sont donc la structure de base pour structurer les résultats de l'expérience (les « repères »).

Pratiquement, pour chaque domaine, je suis parti des verbatims qui leur avaient été rattachés au travers des « diagrammes d'affinités ». On se souvient qu'il s'agit des aspects du projet compétences perçus comme « points forts » et « points faibles » de la démarche par les personnes interrogées. Les idées exprimées sont développées à partir du récit, mais aussi des échanges de la première réunion d'interprétation, en particulier des commentaires fait sur le récit. Cette méthode m'a ainsi permis de préparer, dans chaque domaine, quelques points saillants, ayant de bonnes chances d'être reconnus par le groupe. Ils devaient permettre de lancer le débat, comme je l'avais fait pour le groupe PG. Un échantillon de ce travail préparatoire est fourni ci-après. On pourra rapprocher les idées exprimées dans les repères ci-dessous et les verbatims et regroupements des encadrés précédents pour comprendre le travail de réflexion, structuration, formulation qui a été accompli :

#### PROPOSITION DE « REPERES »

##### **Domaine « Management ».**

##### Thème : Evolution des représentations

« Les nouvelles représentations donnent une vision « intégrée » du DEX qui aide à penser la mobilité et la coopération »

« Les nouvelles représentations aident à clarifier la position et la contribution spécifique des différents services et laboratoires »

##### Thème : Valeur ajoutée

« La mise en avant du caractère spécifique des compétences du DEX et de leur contribution aux missions du centre est un argument budgétaire fort »

« Des actions locales de mobilité sont mises en œuvre, issues de la réflexion ».

Ce travail préparatoire révèle que, contrairement au cas de PG, la différenciation des messages par destinataires (je pensais typiquement aux niveaux hiérarchiques du département et à la DRH) est problématique. La plupart des messages concernent tout le monde. J'ai donc renoncé à une telle différenciation.

Le document obtenu devait servir à « amorcer » les échanges d'interprétation de la deuxième réunion. En réalité, il n'a pas servi en séance.

Ce qui s'est passé en fait, c'est que l'ancien chef de département a fait part des résultats d'un exercice de pondération des groupes de verbatims, auquel il s'était personnellement livré. Il avait en effet affecté aux regroupements de verbatims une « note » selon le « degré de gravité » des pratiques observées dans la démarche, auxquelles ces verbatims faisaient référence, ou au contraire, le « niveau de contribution aux résultats » des pratiques évoquées par ces verbatims. Il en déduisait, par addition des « plus » et des « moins », la valeur d'expérience du projet selon l'angle d'où il était considéré (en référence notamment aux trois domaines proposés)

Cette présentation orale faite au groupe a donné lieu à une discussion au cours de laquelle les deux autres participants appuyaient ou nuançaient les positions de l'ancien DEX.

Le document « repères » que j'avais préparé avec l'autre consultant n'a été utilisé que plus tard, pour enrichir les « monographies », terme impropre utilisé par le groupe pour désigner des fiches de synthèses structurées, résumant les principaux enseignements tirés du projet. Nous y revenons ci-après.

L'échec de l'approche, par la formulation de « repères », qui avait été très porteuse dans le retour d'expérience du projet PG, mérite d'être commenté. Il s'explique sans doute par la présence d'un seul acteur historique dans le groupe, si l'on exclut notre propre participation. Mais notre contribution prend la forme d'un écrit structuré, supposé amorcer un débat. En fait, cet écrit n'est pas discuté, mais seulement aménagé avec le concours de l'ancien DEX seul (encore le fait-il avec prudence en présence de son successeur). Ce travail perd donc de son intérêt pour le groupe en tant que collectif.

J'analyse que l'échec de mon document d' « amorçage » pour la structuration des « repères » résulte vraisemblablement de ce que des verbatims structurés ont été fournis dès la première séance, et ont lancé d'emblée les participants non acteurs du projet, qui n'avaient rien à négocier, sur le terrain de la structuration des leçons de l'expérience. La série de verbatims bien ordonnée, et qu'ils n'avaient pas de raison de contester, constituait déjà pour eux une indication des sujets à prendre en compte pour la suite. Ces verbatims avaient de plus l'avantage d'être plus « parlants » pour eux que les brèves reformulations que je proposais comme repères possibles pour la deuxième séance. Enfin le déroulement des travaux a fait que les participants disposaient dès la fin de la première « séance d'interprétation » à la fois du récit du projet DEX et de la présentation d'expériences similaires rapportées par les textes académiques. Ils étaient donc en mesure de réaliser eux-mêmes des rapprochements, sans idée de structuration, et sans attendre d'autres indications des intervenants extérieurs. C'est ce qu'ont fait le nouveau DEX et, bien qu'à un moindre degré, son adjoint. Les « repères » des intervenants deviennent alors sans objet pour le groupe.

La fin du travail d'interprétation est essentiellement réalisée « en chambre ». Les documents d'interprétation qui seront finalement livrés comprennent une version finale des « repères » (texte rédigé recensant les principaux enseignements), qui constituaient au passage un « livrable » de mon contrat, et cinq « monographies », dont l'élaboration est rapportée au paragraphe suivant (exclusivement limitées à des supports de présentation orale, contrairement au cas PG précédent). La nouvelle version des « repères » résulte d'un enrichissement du travail de préparation évoqué à partir des notes prises lors des échanges de la deuxième réunion. La présentation de ces repères est faite en annexe. Un extrait en est proposé dans l'encadré ci-après (version originale).



**Version finale des repères du domaine « instrumentation de la gestion des compétences »****1. Conception de l'outil**

L'identification du bon niveau et du bon format de description des compétences dans un outil passe par une représentation claire de ce que l'on souhaite faire d'un tel outil. Le premier support informatisé était constitué d'un tableur, qui répondait de façon convenable à la question initiale. Mais le passage à une base de données, opération assortie d'exigences nouvelles tant dans la description des données que dans les liens qui permettent les recherches et les synthèses, exigeait de nouvelles investigations.

Le modèle de données élaboré par l'assistant informatique a permis de traiter un certain nombre de questions précises relativement aux objets gérés, aux définitions, à certains besoins d'information.

Mais des divergences sont apparues dans les intentions d'utilisation des divers responsables, interrogés trop tardivement. Pour le chef de département, s'en remettre aux fonctionnalités d'un outil du commerce ne constitue pas une réponse satisfaisante. Un test utilisateur sur un « noyau dur » de fonctionnalité indispensables devait apporter un premier élément de réponse pour la validation des données et une première expérience de la valeur d'usage « minimale ».

**2. Articulation des outils**

La difficulté d'intégration des outils entre eux, la nécessaire cohérence avec les projets des niveaux supérieurs conduisent à une grande prudence dans la mise en place d'un outil local, en particulier dans le contexte d'une politique SI « intégrative ». Du reste l'annonce de travaux au niveau central visant à doter les différents départements d'un « outil RH », sans précision sur son contour exact, a finalement contribué largement à « geler » la mise en place de l'outil DEX.

La certification, et les exigences de traçabilité qu'elle porte, étaient a priori plus propices à la mise en place d'un outil. Mais les outils de la qualité investigués

par l'adjoint SI se sont révélé fortement marqués par des postulats incompatibles avec la vision du département, en particulier la place centrale du concept de « poste de travail ». Or pour le DEX, ce sont les personnes et leurs compétences qu'il s'agissait de gérer en priorité.

### **3. Réflexions sur l'usage**

L'articulation d'une réflexion sur l'usage possible de l'outil informatique a favorisé l'appropriation des nouveaux concepts, et a fait émerger un besoin de passage à l'acte. Cette réflexion a permis de préciser les mots, les concepts, les relations entre eux, en envisageant des situations concrètes. Dans le même temps, cela crée des frustrations quand ensuite les choses n'avancent pas.

L'existence d'un outil, la nécessité de le renseigner, doit permettre de garder une trace des résultats de la réflexion, même si l'outil peut être dévoyé de sa vocation première. Mais sans outil, le risque est réel d'une régression, voire d'une disparition des éléments de prise de conscience générés lors du projet.

Un outil de gestion est porteur de sens lorsqu'il est partagé et compris, et focalise l'attention sur un sujet. Des ajustements interviendront, mais la question sous-jacente reste traitée.

Cependant, la réflexion sur l'outil, centrée sur les aspects « techniques », peut conduire à perdre la vigilance dans le partage de sens de l'outil et de son usage. C'est ce qui a failli se passer au niveau des chefs de service, qui ont finalement été introduits à nouveau dans le processus de réflexion.

Les futurs utilisateurs revendiquent d'être consultés, mais se montrent en pratique peu disponibles. Le maintien du contact reste néanmoins nécessaire, même si la complexité du sujet, la priorité donnée d'ordinaire aux questions concrètes et immédiates, rendent cette mobilisation souvent difficile.

En l'absence de vécu suffisamment partagé, nous avons vu que l'exercice de délibération à propos du récit avait tourné court. De fait, l'exercice d'interprétation en a souffert. Les résultats se sont avérés relativement pauvres par rapport au cas PG, et issus d'échanges souvent purement intellectuels. Non seulement les « repères » ont été moins nombreux, mais ils ne correspondaient pas à une conviction valant engagement pour le futur : tout au plus une « leçon de chose », et pour le nouveau DEX, des indications sur la sensibilité de ses collaborateurs sur les questions de compétence. Cette valeur, au grand soulagement du consultant que nous étions, a été suffisamment reconnue pour que l'opération se poursuive. Nous ne réalisons pas encore que cette absence de délibération condamnait l'opération dans la finalité que l'ancien DEX et moi lui avions donnée au départ. : poursuivre la mise en place d'une gestion des compétence opérationnelle au sein du département.

#### **5.3.4.2.3. Les « monographies » : un support de communication des acquis du groupe, dominé par la vision du nouveau DEX**

Le besoin de communiquer à l'ensemble du département à la fois la vision rétrospective acquise par le groupe et les intentions du nouveau chef de département suite à ce travail est exprimé par celui-ci à la fin de la deuxième réunion. Tout naturellement, c'est le document « réflexion et analyse de cas » qu'il a produit lors de cette réunion (Cf. § 5.4.2.1.), qui sert de base à ce qui doit devenir les « monographies » Ces fiches de synthèse ont vocation en effet à développer de façon structurée les enseignements du projet vus comme les plus importants par le chef de département.

Mettre ainsi par écrit ces enseignements majeurs impose à la fois de donner une structure aux thèmes sélectionnés et d'opérer des choix sur ce que le groupe retient comme « enseignements » à partager plus largement.

Quatre fiches sont tout d'abord identifiées, une pour chacun des 4 axes de réflexion proposés initialement au groupe (avant regroupement en 3 domaines) et qui structurent le document « réflexion et analyse de cas » du chef de département. Pour devenir les titres des monographies ces axes sont seulement nommés de façon plus concise et en lien avec le contenu du texte de la fiche. Ces titres deviennent ainsi : « Initialisation du changement », « Conduite du projet », « Engagement de chacun », « Outils de gestion des compétences » - correspondant aux axes 1 à 4 respectivement.

Chaque fiche « monographie » est constituée concrètement de deux planches : l'une rétrospective, et l'autre précisant les intentions du chef de département (voir exemple dans l'encadré).

**Extrait de la monographie « Outils de gestion des compétences »**

**Planche 1. (Rétrospective)**

- L'instrumentation a été progressive : tableur, puis base de données
- Il n'y a pas d'outil « tout prêt » : il faut passer par des tests et motiver ses exigences.
- L'intention exprimée par la DSI du centre en matière de SI RH a contribué au gel du projet.
- etc.
- .../...

**Planche 2. (Intentions)**

- Un outil de gestion des compétences au DEX résultera d'une démarche pragmatique, procédant de façon incrémentale, avec du test et des bilans partiels.
- L'outil DEX doit s'inscrire dans le cadre de la politique du SI RH ; il appartient au DEX de promouvoir sa vision à ce niveau.
- etc.

Les planches, formalisées « en chambre » par les intervenants, intègrent les éléments recueillis lors des réunions d'interprétation et synthétisés dans les « repères ». Au cours de ce travail, il apparaît qu'un certain nombre d'idées, exprimées comme « repères », importantes selon moi, ne trouvent pas vraiment leur place dans les quatre domaines auxquels se réfèrent les monographies initiales. Je propose donc une cinquième planche, sur le thème de la « Convergence : compétence-qualité ». Ce thème apparaissait du reste dans l'un des textes académique proposé au départ – celui de C.Defelix et D.Retour – mais aussi dans certains verbatims, ce qui avait déclenché des débats sur ce sujet.

Les cinq « monographies » sont examinées au cours d'une réunion spécifique, postérieure aux deux réunions d'interprétation, et ne connaissent pas de modification notable. A l'issue de cette réunion, le nouveau chef du DEX

convient de les présenter aux personnes interviewées, comme base de restitution du « retour d'expérience ».

On peut noter dans les monographies obtenues une influence significative (excessive ?) des thèmes initialement proposés au travers du « support de réflexion » (Cf. § 3.4.2.). Ceci vaut également pour les titres des monographies eux-mêmes, dont nous avons vu qu'ils étaient principalement cadrés sur les axes proposés au départ.

Mais on trouve également dans le contenu du texte du chef de département, et donc dans le texte des fiches, des réflexions proposées dans les textes académiques d'origine et complètement appropriés, en tout cas repris dans la formulation de ses idées

. C'est le cas de la « respiration », évoquée dans une des monographies, et qui caractérise le rythme du projet, avec ses temps de forte activité et ses temps de latence. On se souvient en effet qu'après un temps de forte activité en début de projet, pendant lequel les laboratoires ont été mobilisés, pour recenser leurs compétences en particulier, la gestion des compétences est passée au second plan derrière l'approche qualité. L'observation suivante est extraite du document « Réflexion et analyse de cas » rédigé par le nouveau DEX :

*« Se lancer dans une dynamique du changement nécessite de passer par des étapes, caractérisées par des temps forts (impulsion) et des temps faibles (consolidation).*

Elle semble bien avoir été directement inspirée par le texte de Gioia et Chittipedi. Le nouveau chef de département reprend ce phénomène à son compte et en fait un impératif de la conduite de changement, alors que cette problématique est absente de son intervention initiale de la première réunion. La même remarque peut être faite à propos de l'existence et du rôle de « représentations mentales » dans l'aptitude des acteurs à aborder de façon nouvelle la question de la gestion des compétences : ce concept a émergé et a été approprié par le groupe au cours du travail de « retour d'expérience ». Il en est de même pour la prise de conscience du temps nécessaire à la transformation de ces représentations mentales (voir encadré), de l'impact de la politique normative de l'institution (ici, la promotion vigoureuse de la direction du centre de la démarche de certification ISO 9000): ces divers éléments ont été suggérés au groupe au travers du texte de Defélix et Retour, car ils en constituaient des points essentiels.

Les éléments proposés dans les textes académiques n'ont en principe été repris dans les repères et monographies finales que dans la mesure où il y avait eu « résonance » avec le groupe. Ce sont en effet les comptes-rendus de réunion du groupe et la contribution écrite du nouveau DEX qui ont servi de base à la formulation des repères et à la définition des priorités conduisant aux monographies. Il semble que les éléments retenus par le groupe, parfois dans une formulation simplifiée et apparemment banale, présentent des caractéristiques communes : l'analogie qu'ils évoquent avec les éléments rapportés dans le récit est fortement perçue, et les textes contribuent à donner du sens à ces éléments du récit, dont l'interprétation pouvait être problématique pour la nouvelle équipe (pourquoi l'ancien DEX a-t-il arrêté le projet compétences pour le reprendre 6 mois plus tard ? En quoi des représentations graphiques peuvent-elles amener les gens à faire autrement ?).

Il est possible d'apporter un éclairage à cette dernière question, en montrant qu'en effet, une nouvelle représentation mentale des dirigeants du DEX a fait évoluer la gestion des compétences

Le groupe, et le nouveau chef du DEX en particulier, semble bien avoir constitué à partir de ces éléments des connaissances proprement nouvelles.

Le département DEX rassemble des laboratoires issus de sites et de cultures différents, mobilisant des compétences très pointues. Les coopérations entre laboratoires sont exclusivement de type « amont vers aval », « conception » vers « réalisation ».

Selon l'objet des expériences réalisées, les connaissances scientifiques et techniques mobilisées sont très différentes.

Ainsi, pour des raisons historiques, organisationnelles, cognitives, il existait des « filières » étanches au sein du DEX.

La mise en évidence d'étapes génériques (de la compréhension du besoin à la restitution des résultats), et de la similitude de compétences de « soutien » (outils d'ingénierie système, outils informatiques) a conduit certains responsables, comme nous l'avons indiqué, à identifier des opportunités de mobilités inter-filières – et à en tirer parti, au bout de quelques mois.

La cible prioritaire du « retour d'expérience », à savoir le nouveau DEX lui-même semble « atteinte ». Mais la question de la dissémination des ces acquis

dans le département reste entière. C'est l'enjeu de la troisième et dernière étape.

#### **5.3.4.3. Communication : un accueil réservé des membres du comité de direction du DEX**

On ne sera pas surpris qu'avec de telles prémisses (une interprétation peu débattue, un DEX encore très nouveau dans ses fonctions), la présentation finale à l'intention d'autres acteurs historiquement très impliqués dans la démarche « compétences » du département ait été problématique. Cet événement n'était pas sans valeur, au contraire. Mais il s'est accompagné de frustrations de tous ordres chez les divers participants, qui n'ont jamais été résolues par la suite.

J'avais fait, la proposition, à l'issue de la deuxième réunion d'interprétation, et au titre de la dernière phase du « retour d'expérience », de restituer aux personnes interrogées, groupe incluant les cinq chefs de services, les résultats des travaux, avant une communication plus large envisagée ultérieurement. Cette proposition est soutenue par le nouvel adjoint, du DEX, qui considère qu'il s'agit d'une attente légitime des personnes rencontrées. La décision est prise, et le DEX passe commande des monographies, supports privilégiés de communication.

Nous avons vu que ces monographies, tout en intégrant de nombreux éléments du retour d'expérience, étaient aussi conçues pour communiquer les intentions du nouveau chef de département. Un transparent spécifique, prévu en fin de présentation a même été élaboré à cet effet et validé par le DEX. Cette présentation orale, vue comme une présentation de résultats plus que comme un partage des analyses du groupe, nécessitait en effet des choix, réalisés en principe par le groupe. J'étais un peu inquiet à ce sujet, car ces choix étaient largement influencés par l'ancien DEX – et par moi-même -, et le nouveau DEX n'avait pas nécessairement tous les éléments pour les défendre devant son comité de direction dont les membres avaient, pour la plupart d'entre eux, vécu les événements.

La réunion de restitution a lieu en février 2004, deux semaines après la fin officielle du contrat régissant mon intervention. Les personnes conviées sont les

interviewés, le DEX et son adjoint, et l'assistant RH, qui avait été peu impliqué jusqu'alors dans les travaux, mais dont la présence, prévue bien plus tôt, devenait nécessaire dans la perspective nouvelle d'évolution du management interne.

Le déroulement prévoyait trois parties : présentation de l'histoire, présentation des monographies, intentions du DEX. En fait, dès son discours introductif, le directeur se met dans une posture très en retrait :

*« Je suis là pour écouter .../... pour entendre ce que chacun pense de ce que le projet a apporté au département », « comprendre ce que chacun attendrait d'une suite éventuelle »*

Cette posture pose problème, dans la mesure où elle crée un décalage entre les supports présentés, « orientés » par les intentions du DEX, et les échanges « ouverts » sollicités par le chef de département. Cette difficulté n'apparaît pas dans la présentation schématique du récit, qui se veut historique. Mais dès la première monographie, le DEX sollicite les critiques des participants. Celles-ci sont prudentes, du fait d'une culture légitimiste souvent évoquée dans les entretiens, et du management relativement directif de l'ancien DEX. Mais progressivement, les langues se délient. Des points d'analyse sont contestés, d'autres au contraire sont soulignés. L'absence de points jugés importants, tels que, par exemple, la disparité des visions des chefs de service quant à la valeur d'usage de l'outil informatique, est également dénoncée. La restitution est considérée comme réductrice : et pourtant, les points soulevés ont bien été recueillis et transcrits dans le récit.

La frustration plus frappante a été celle des chefs de service et de laboratoire. Ces personnes, qui s'étaient livrées pendant les entretiens à des réflexions personnelles sur ce qui s'était passé découvrent une relecture intellectuelle, ou plutôt « théorisée » des faits, assortie de réflexions prospective qui leur apparaît comme laissant de côté les questions qu'ils avaient souhaité soulever. Ce phénomène est accru du fait que le récit, qui contenait ces divers aspects, ne leur est pas été distribué, et n'a pas été présenté à l'oral faute de temps. Certains ont apprécié l'exercice d'interprétation livré au travers des quelques « monographies ». Mais cette marque d'intérêt a seulement permis de mesurer



la motivation pour une telle analyse d'acteurs ayant une pratique à « relire » au travers des textes académiques proposés, motivation qui avait manqué dans le groupe de travail.

Un décalage est donc patent entre la restitution attendue par les participants, à savoir une interprétation du passé pour en tirer des leçons, et ce qui leur est présenté, qui est en fait une analyse assez théorique, ciblée d'abord sur les intentions du nouveau DEX plutôt que sur ce que les acteurs avaient vécu comme problématique. Ceci n'a pas échappé au DEX

Celui-ci m'a effectivement fait porter, non sans raison, la responsabilité du décalage entre les attentes du groupe et le contenu de la présentation. J'ai de ce fait renoncé à présenter les planches donnant les orientations du chef de département, dont il apparaissait de plus en plus évident qu'il ne les assumerait pas. C'est donc oralement, sans support et avec beaucoup de prudence que celui-ci a évoqué quelques-unes de ses idées sur ce qu'il conviendrait de faire. Ainsi, le DEX s'est finalement personnellement rétracté sur ce qu'il avait l'intention de présenter comme les priorités de sa politique.

#### **5.3.4.4. Le jeu des acteurs : bilan**

Le jeu des acteurs au sein du groupe apparaît en définitive moins complexe que celui du cas PG précédent, pour plusieurs raisons :

- Les contributeurs ne sont que trois, sans interférence avec un donneur d'ordre extérieur comme l'était le directeur des réseaux dans le premier cas.
- Un seul participant du groupe a vécu l'histoire, construite à partir de témoignages de nombreux acteurs mais dont aucun n'était présent dans le groupe; de plus, ce participant, l'ancien chef de département, est sur le départ. Il connaît son point d'arrivée, qui constitue d'ailleurs une promotion, ce qui fait qu'il n'y a guère d'enjeu professionnel pour lui dans cet exercice.
- Le projet visé par le retour d'expérience, même s'il fait l'objet d'un réel engagement et correspond à des enjeux importants, n'est pour aucun des participants un « cœur d'activité »,

Pour autant, une tension, polie certes, faite de réserve, de prudence dans la prise de parole et dans l'expression, apparaît bien dans les échanges au sein du groupe. Ceci justifie d'interroger

les logiques propres de chaque acteur, et d'éclairer les questions du « pourquoi ? » et du « pour qui ? » un tel retour d'expérience pouvait être justifié.

Le promoteur –en interne à l'organisation s'entend – est clairement l'ancien chef de département. Sa préoccupation ne semble pas être principalement de se valoriser. Du reste, il n'en a pas besoin. Il n'est pas jugé principalement sur cette action, qui est cependant portée à son actif et lui vaut d'être associé à des groupes de travail au niveau central sur la « gestion des compétences ». La promotion dont il est l'objet par ailleurs va dans le même sens. Pourtant, malgré la charge importante que constitue la prise de ses nouvelles fonctions (il est nommé avant le début du retour d'expérience), il se montre très disponible pour les entretiens et très engagé pour témoigner de sa vision du projet, pour relire et commenter les autres visions collectées au cours des entretiens. L'attitude qu'il a vis-à-vis de son successeur montre qu'il aspire fortement à porter témoignage, sans pour autant chercher à se justifier, car il estime avoir réussi. Il est également convaincu que, si le projet a apporté les résultats attendus par rapport à l'objectif premier : mettre un terme à une décroissance perçue comme inéluctable des effectifs du DEX, il a aussi ouvert de nombreuses perspectives en matière de management au sein du département, sans apporter de réponse satisfaisante. Il n'apparaît donc pas comme un donneur de leçon, car il perçoit justement que c'est la question de la gestion des compétences au quotidien qui constitue la priorité pour son successeur. Son témoignage, le message qu'il souhaite lui faire passer, est plutôt situé au niveau de la fonction managériale elle-même, fonction que le nouveau chef de département découvre dans sa dimension non technique. Le « retour d'expérience » apparaît ainsi comme un substitut d'un compagnonnage qu'il aurait souhaité sans doute assurer, mais que l'absence de recouvrement des mandats ne permettait en aucun cas de faire. Il laisse parler son successeur lorsque celui-ci restitue ce qu'il a compris ; de même il propose de se retirer pour la présentation aux acteurs du département pour laisser le champ libre au nouveau directeur.

Le nouveau DEX, lui, accepte la position un peu « paternaliste » de son prédécesseur. Il accepte en particulier l'idée du « retour d'expérience ». Cette acceptation est confiante, et l'on perçoit même, au cours de la première rencontre entre les DEX et les intervenants, qu'il n'a pas lui-même une perception claire de ce que cela pourra lui apporter. Il voudrait brûler les étapes et se mettre le plus rapidement possible en situation de « passer à la suite ». Mais il est prudent, pas bien assuré de sa légitimité, soucieux de l'acquérir en marchant sur les traces du prédécesseur qui « a réussi ». S'il est très affirmatif dans le petit comité du groupe de travail,

assez courageux pour afficher ses buts devant son prédécesseur, et se soumettre ainsi à son jugement, nous observons que ses prises de position devant le collectif du département sont infiniment plus réservées, presque politiques, cherchant à percevoir l'avis de la majorité et à s'y ranger. Selon cette lecture, le retour d'expérience est donc deux fois utile pour lui :

En tant que l'opération est prescrite par son prédécesseur, elle contribue à installer la légitimité du nouveau DEX.

En tant que ce travail repose sur une investigation relativement poussée auprès de la hiérarchie du département, il lui donne à percevoir « de quel côté vient le vent », et lui permet d'élaborer et de présenter une politique acceptable.

La logique de l'adjoint est encore différente. Entré dans le département depuis assez peu de temps (six mois environ), il a acquis l'estime des responsables hiérarchiques du département et des assistants en se montrant compétent, engagé, rigoureux et « travailleur » (ce sont les qualificatifs recueillis lors des entretiens). Il a des idées sur les mesures à prendre pour améliorer le fonctionnement de l'organisation, mais est en même temps très légitimiste, n'exprimant sa vision qu'en renfort de celle du directeur, lorsque celui-ci exprime une intention qu'il lui semble nécessaire en effet de promouvoir.

Il n'a pas été associé à la décision du retour d'expérience, et connaît peu de chose, en début de mission, de ce que le projet sur les compétences a véritablement apporté. Sa vigilance sur la « voix » des chefs de laboratoire montre qu'il a tiré parti, comme le nouveau DEX, de la « radiographie » que constituait l'opération, la mise en récit en particulier. L'enjeu de l'opération semble ainsi être celui de partager avec le nouveau chef de département une vision du fonctionnement de l'organisation au plan managérial, et de construire dans des délais plus rapide qu'il ne serait normalement nécessaire une vision partagée à partir de laquelle l'interpeller plus efficacement. C'est en tout cas l'attitude qu'il nous a été donné d'observer en temps réel au cours des deux réunions de lecture du récit et d'interprétation.

Bien qu'il n'ait pas fait partie du groupe de travail quelques observations valent d'être faites sur l'ancien adjoint, parti en retraite au milieu de l'opération. Lui non plus n'a pas été formellement associé à la prise de décision. Mais, contributeur majeur du projet DEX de gestion des compétences, il y était extrêmement favorable. Le déroulement, très particulier, des entretiens avec ce responsable manifeste d'une motivation très forte de transmission non pas tant de connaissances ou d'expérience, mais de convictions. Alors qu'aucune indication en ce sens n'avait été donnée lors de la prise de rendez-vous, l'ancien adjoint avait préparé

minutieusement l'entretien, en annotant de ses remarques et recommandations le dernier document de synthèse issu de la précédente mission. Aussi, après que les premiers échanges aient tout d'abord été appuyés sur le chronogramme, c'est un propos structuré et construit, couvrant l'ensemble des problématiques du département qui nous a finalement été livré. Le second entretien a permis de revenir sur le retour d'expérience proprement dit. Il apparaît donc que pour cet acteur, l'opération ait été vue comme une opportunité, sans doute la dernière, de laisser un « testament » à l'organisation, testament dont nous nous sommes trouvé malgré nous dépositaire.

Nous ne reviendrons pas sur notre propre rôle dans la promotion et le soutien de l'opération, déjà largement évoqué dans ce qui précède : intérêt à la fois scientifique et économique.

.

#### **5.3.4.5 Un échec ou un temps de latence ?**

L'idée de relancer un projet sur le thème de la gestion des compétences, mais avec une orientation plus « managériale » cette fois, est pourtant évoquée au cours de la dernière séance. Les efforts consentis par les chefs de service et les laboratoires, le potentiel d'amélioration de leurs pratiques qu'ils avaient perçus les rendaient réceptifs à une telle hypothèse. Malgré ces réactions plutôt encourageantes de l'assistance, le lancement de ce nouveau projet est reporté « sine die » par le chef de département. Celui-ci invoque la nécessité d'un « mûrissement » et d'une « réflexion interne » pour justifier de cette position : Le principe est arrêté d'une réunion interne des chefs de services pour conduire cette réflexion

Des opportunités d'un travail à nouveau sur la politique future, associant plus efficacement les chefs de service, ont été envisagés un temps. Ceux-ci le souhaitaient. Mais d'autres priorités ont mis la question des compétences en sommeil, et je n'ai pas eu l'occasion d'intervenir à nouveau.

J'ai un échange rapide à l'issue de la présentation en tête à tête avec le chef de département. Celui-ci manifeste une intention ferme de poursuivre la voie qu'il s'était fixée. Mais il entend effectivement donner à son encadrement le temps de mûrissement nécessaire à une adhésion sans réserve.

Quelques jours plus tard, je contacte le DEX à nouveau pour traiter la question de la diffusion du récit écrit. Cette diffusion, bien qu'envisagée, n'avait pas

encore été assurée. Il aborde en particulier la question de la « fin » du récit. La rédaction disponible en faisait non pas la fin de l'histoire, mais une sorte de bilan des acquis et des points restant à traiter.

J'é mets l'idée que cette « fin » pourrait être réécrite. Il s'agirait d'en faire, au lieu d'une sorte de bilan « objectif », un document de « politique RH » du département. Le document devrait être à la fois inspiré par les intentions du chef de département, et prendre en compte les réactions des chefs de services et des chefs de laboratoires présents à la réunion de restitution du retour d'expérience.

Le texte que nous avons proposé à l'époque est restitué ci-après ; il a bénéficié des orientations réaffirmées du chef de département lors d'un entretien complémentaire spécifique conduit par téléphone :

*« Un travail important a été réalisé depuis 3 ans dans le département autour de la question de la gestion des compétences. Ce travail a produit principalement des représentations nouvelles, dont les bénéfices sont réels. En premier lieu, ces représentations ont permis de communiquer à l'extérieur du département sur les problématiques DEX. Cette capacité à « dire » la complexité du département a permis d'obtenir une stabilisation du budget d'emplois. D'autre part, la représentation des activités sous forme de « chaînes de valeur », forme analogue aux « processus » de la Qualité, ou encore le recensement des compétences des laboratoires, ont très vraisemblablement facilité la contribution du département aux projets centraux, qu'il s'agisse de la certification ou du projet sur l'évolution des métiers. Enfin, d'autres représentations comme la cartographie des compétences, les familles de compétences (« filières » ou « transverses ») ont pu donner des idées à certains responsables, chefs de services ou chefs de laboratoires, par le recul qu'elles permettent de prendre par rapport aux pratiques habituelles au sein du département.*

*Mais ce travail a également créé des frustrations. En effet, les représentations nouvelles élaborées au cours du projet n'ont pas été transformées en compétences collectives. Opérationnellement, la gestion des compétences au*

*sein du DEX se poursuit comme par le passé. L'outil informatique aurait sans doute pu constituer un moyen concret de transformation des pratiques. Mais de très bonnes raisons ont conduit à « geler » son développement : il convient en effet de ne pas sur-investir dans un outil interne alors que des systèmes sont en préparation au niveau central.*

*La mise en pratique des acquis doit donc se faire par d'autres voies. Il s'agit en effet d'aller au-delà du « dire » et des représentations qui ont permis de prendre conscience de la complexité de la gestion des compétences et d'argumenter efficacement. Il convient à présent de « faire » mieux, d'améliorer concrètement les pratiques liées à cette gestion.*

*Traiter cette problématique est vital pour le département. En effet, des activités croissent, tandis que d'autres perdent de l'importance : ne pas anticiper ces mouvements mettrait le DEX en péril. La question peut être formulée de la façon suivante :*

*« Comment le DEX peut-il acquérir une nouvelle « compétence collective », celle de « bien gérer les compétences », en s'efforçant d'associer à ce travail d'autres départements du centre de recherche « partenaires » du DEX ? »*

*Cette « bonne gestion » vise à ajuster les compétences du département, quantitativement et qualitativement, à la fois aux objectifs du département et à ses missions, en s'appuyant sur les compétences de chacun, mais aussi sur ses motivations. Elle devra permettre d'envisager de façon construite et stimulante des trajectoires individuelles, tant en interne au département qu'avec d'autres structures du centre de recherche, et d'organiser efficacement les formations nécessaires.*

*Pour ce faire, il est nécessaire de décroisonner l'organisation, de préparer chacun à construire son « cursus » de compétences. Les responsables aux différents niveaux doivent se préoccuper de préparer l'« atterrissage » de ceux qui devront évoluer en quittant le département, et de faire des promesses crédibles pour attirer de nouveaux entrants...La gestion individuelle des*

*compétences prend dans ce contexte une importance accrue, et avec elle, l'entretien annuel, qui devra faire l'objet de toutes les attentions.*

*Répondre à ces différents points ne se fera pas en un jour. Il est d'autant plus nécessaire d'engager l'action sans attendre. Celle-ci devrait être initialisée de la façon suivante :*

- Réunir un groupe de travail, incluant le niveau laboratoire, sur un « domaine » pilote, pour prendre conscience collectivement des pratiques actuelles de gestion des compétences.*
- Au sein de ce groupe, mettre en évidence la dimension non seulement informationnelle, mais aussi « sociale » de cette gestion (mobilisation de « réseaux », partage d'expertise transversalement aux structures,...).*
- Préciser alors les besoins en informations (même si la question de l'outil est secondaire à ce stade), en raisonnant en termes de « représentations » à partager.*
- Proposer des pistes d'amélioration des pratiques actuelles, dans le sens d'une meilleure connaissance des divers « viviers » de compétences, par spécialité, à l'intérieur et entre les différents services du DEX. On pourra exploiter des résultats du projet précédent le cas échéant, mais aussi faire des propositions à partir des résultats des projets centraux*
- Ouvrir ces réflexions à quelques partenaires du département, en associant la DRH centrale. Préparer l'extension de la réflexion à l'ensemble des compétences du DEX.*

### 5.3.5. Epilogue

Après un ou deux échanges autour du texte précédent, au cours desquels le nouveau DEX fait état de contraintes opérationnelles de plus en plus fortes, et du départ de trois de ses cinq chefs de services, il apparaît que l'opération envisagée au départ sera au mieux différée. Dans un premier temps, le DEX conditionne la possibilité d'une action dans le domaine des compétences à un soutien formel de la DRH du centre. Mais il s'avère que cette dernière est elle-même soumise à de fortes contraintes, liées à la mise en œuvre du nouveau plan quinquennal. Finalement, 4 mois après la fin du retour d'expérience, il nous apparaît que la « nouvelle politique RH » du DEX a fait long feu.

Je me pose alors la question suivante : l'organisation a-t-elle désappris ? Que reste-t-il des connaissances développées ? Sont-elles présentes de façon latente dans les DEX ? A-t-on échoué dans la tentative de transmission des connaissances de l'ancien au nouveau DEX ? Le contexte actuel du département DEX aurait-il mis un terme au projet si l'ancien chef de département était resté en poste ?

Ces questions ne peuvent trouver de réponses argumentées qu'au prix d'une investigation qu'il ne m'était plus possible de conduire. J'ai cependant interrogé l'ancien chef du DEX pour recueillir son opinion, et être en mesure ainsi de formuler quelques hypothèses.

Début juin, j'ai un entretien avec lui, et lui demande s'il accepte de s'exprimer sur sa compréhension de la portée du retour d'expérience.

Concernant l'apport du retour d'expérience pour lui-même, en tant que manager, dans ses nouvelles fonctions, deux aspects peuvent être pris en considération : quel bénéfice en tire la structure dont il a maintenant la charge (il s'agit d'un site géographique composé de deux départements et d'un état-major restreint) ? Quel bénéfice pense-t-il avoir retiré de l'opération à titre personnel ?



L'ancien DEX exprime tout d'abord l'intérêt pour lui de retrouver dans ses nouvelles fonctions le cadre de réflexion du plan quinquennal sur l'évolution des métiers et des compétences, auquel il avait contribué en tant que DEX et dont il avait vérifié la cohérence par rapport à ses propres travaux. Certes, il ne dispose plus de la maille d'analyse fine qui était la sienne au DEX, mais les concepts, classifications, modes de représentation, lui sont particulièrement familiers. Il estime avoir pu très rapidement se réapproprier la vision élaborée par son prédécesseur à partir de ces représentations.

Sur un plan personnel, et en relation plus étroite avec le travail réalisé au sein du DEX, il s'agit de comprendre en quoi les acquis du retour d'expérience ont permis l'élaboration de nouvelles connaissances (sur la façon de conduire des changements, sur l'apport de représentations nouvelles dans le management des compétences, au sein d'une structure ou dans l'enrichissement du dialogue hiérarchique, par exemple). Il s'agit aussi de saisir en quoi ces acquis seraient éventuellement réutilisables dans le nouveau contexte, au delà d'une familiarité avec le cadre général du centre évoqué plus haut.

L'analyse de la « valeur » d'un retour d'expérience comme celui mené au sein du DEX est une question difficile, et nous avons conscience que le seul témoignage de l'ancien DEX ne peut tenir lieu à lui seul de réponse. Ce témoignage n'en demeure pas moins une pièce intéressante de ce travail.

L'ancien DEX affirme qu'il n'a jamais eu l'occasion d'utiliser directement ni écrits ni supports de présentation issus des travaux menés dans son ancien département, par exemple pour communiquer avec les responsables qu'il encadre désormais. Par ailleurs, son nouvel environnement, qui intègre des pratiques professionnelles sensiblement différentes, lui apparaît qualitativement plus stable et moins complexe que celui du DEX. Des efforts de productivité y ont été réalisés dans les deux dernières années, du fait précisément de cette stabilité, travail facilité sans doute par une moindre diversité des compétences. L'ancien DEX s'est approprié sans difficulté ce nouvel univers, et pense que les travaux qu'il a menés dans son ancien département, en le dotant d'outils conceptuels (termes, définitions, représentations diverses), l'ont aidé à se construire plus rapidement une image de la nouvelle réalité dans le domaine de

la gestion des compétences. Il appuie cette affirmation par la rapidité avec laquelle il est venu à bout d'exercices de planification qualitative des effectifs, demandé par la DRH du centre, par comparaison avec d'autres chefs de départements. Enfin, le contexte actuel ne lui semble pas justifier d'un travail spécifique dans le domaine de la gestion des compétences, dans lequel ses acquis seraient sollicités à nouveau

Au plan de son ancien département, il sait que le travail qu'il avait initialisé n'a pas été poursuivi, que l'élaboration d'une politique RH sur la gestion des compétences au niveau DEX a fait « long feu ». Mais il pense que cette situation ne résulte pas d'une perte de savoir associée à son départ, ni à un manque de motivation de son successeur. Il confirme en revanche que, à sa connaissance, le département est à nouveau confronté à des échéances opérationnelles lourdes, qui modifient l'agenda stratégique du département, comme au temps de la préparation de la certification ISO imposée au département, mais avec des enjeux encore plus forts,

L'heure n'est plus où, comme au début du projet, le thème de la gestion des compétences s'inscrivait dans une préoccupation vitale : celle de mettre un terme à la réduction régulière et systématique des effectifs, alors que ceux-ci atteignaient un seuil jugé critique par le DEX. Le département est maintenant stabilisé, et la menace semble écartée, en tout cas au niveau des métiers scientifiques et techniques. Des exigences de réductions budgétaires existent toujours, mais se concentrent exclusivement sur le personnel administratif. Or, d'une part, cette population était restée en dehors du champs du projet ; d'autre part, les compétences concernées ne diffèrent pas d'un département à l'autre, et le problème doit être traité de façon globale, au niveau du centre tout entier, dans un cadre fourni d'ailleurs par le plan quinquennal que nous avons évoqué. Ainsi, malgré l'intérêt pérenne de réflexions sur la gestion des compétences, l'absence d'enjeu stratégique à court terme, et la pression subie dans d'autres domaines expliquent que le DEX ait mis, en tout cas provisoirement, un terme à ses travaux sur cette question.

Un an après cet échange de vues, j'apprends fortuitement que le nouveau DEX a accepté une collaboration avec un laboratoire de recherche en gestion pour

un travail sur la gestion des carrières et de compétences. Il y a été incité par le représentant de la DRH qui, à défaut d' avoir participé comme prévu initialement à la restitution finale de notre « retour d'expérience », en avait été informé par nous et avait eu communication de son contenu. J'avais pour ma part mis fin à mon activité de conseil. Mais ce contact avec le laboratoire avait été pris via mon ancien consultant, lui-même en lien avec un chercheur de ce laboratoire. J'avais bien eu un échange de correspondances quelques mois plus tôt avec le nouveau DEX, dans lequel il me faisait part de l'intérêt qu'il avait porté au travail que nous avions réalisé ensemble, et de son intention de le remettre en chantier. Mais j'avais pris ce message pour une courtoisie. Il semble bien en fait que le « retour d'expérience » ait laissé des traces, et puisse être le ferment de nouvelles actions du DEX dans ce domaine ?

## ***6. RESULTATS: QUEL RETOUR D'EXPERIENCE MANAGERIAL ?***

De ces deux expériences, fort différentes, mais articulées sur un dispositif comprenant de nombreux invariants, il est possible de tirer un premier enseignement : quelles sont les circonstances, les conditions pour que ce dispositif produise les résultats attendus de lui ? Quelles sont les circonstances favorables, repérées dans l'un ou l'autre cas, qui permettent d'en projeter une mise en oeuvre idéale. Tel est l'objet de ce chapitre.

### **6.1. Décision d'apprentissage « organisationnel »**

Les conditions qui conduisent à la décision de lancer une opération de retour d'expérience ne sont pas souvent explorées dans la littérature. Le fait de chercher à tirer parti d'une expérience passée semble naturel, et ne pas nécessiter d'explication particulière. Pourtant, l'exercice est coûteux – plusieurs dizaines de milliers d'euros pour chaque opération - et nécessite un engagement stratégique à un niveau élevé de l'organisation. Nous avons du reste observé, au travers de la revue de littérature, que ce type d'exercice n'était réalisé que dans des secteurs d'activité relativement typés ou à la suite d'accidents graves.

Les configurations favorables au lancement d'un processus d'apprentissage, décidé par un ou quelques dirigeants sont ceux où il y a perception d'un danger, d'un risque, ou d'une situation exceptionnelle à fort enjeu.

Conformément à cette hypothèse, la décision de lancement du « retour d'expérience » est marquée, dans les deux cas, par des incertitudes, individuelles et collectives. Dans le cas PG, le projet arrive à sa fin sans que le transfert des nouvelles conditions d'exercice de leur métier par les gestionnaires de réseau aient été transférées. Les gains de productivité attendus ne sont pas au rendez-vous, alors même qu'un projet de même nature risque d'être lancé dans un autre pays, sur le modèle de PG. Dans le cas DEX, le départ du chef de département risque de laisser en friche les dispositions visant à renforcer la gestion opérationnelle des compétences, alors que l'efficacité du département à ce niveau conditionne sa capacité à assumer les programmes futurs.

Mais dans PG comme dans DEX, la situation des différents acteurs ayant présidé à la décision n'est pas unique, et les motivations des co-décideurs sont sensiblement différentes. Il n'est pas évident même que chacun d'eux attende la même chose de l'opération en termes de

résultats. Il aura fallu dans les deux cas une conjoncture favorable dans la perception individuelle des divers risques pour que l'opération soit lancée.

Dans PG, par exemple, le directeur des réseaux, membre du comité exécutif, profitant de sa position hiérarchique, obtient du groupe une analyse complémentaire sur les sujets lui tenant personnellement à cœur, et qu'il jugeait insuffisamment traités compte tenu des risques qu'il avait à prendre (lancement d'un nouveau projet de type PG, réorganisation de l'Etat major).

Dans DEX, l'ancien responsable cherche à faire reconnaître les acquis de son département par son successeur pour poursuivre son oeuvre, tandis que le nouveau DEX vise plutôt une compréhension du climat au sein de sa nouvelle équipe pour mieux asseoir sa politique.

Il faut également que la perception du contexte justifiant le retour d'expérience, perception individuelle au départ, puisse devenir commune à quelques décideurs et justifie l'action collective et son financement. Il faut également que le sentiment émerge qu'une telle opération est réalisable opérationnellement.

Le rôle de l'intervenant extérieur est clé à ces deux niveaux : c'est lui qui, par sa démarche auprès des différents décideurs potentiels, fait connaître aux uns l'intérêt des autres pour lancer une telle opération ; c'est également lui qui, par la formalisation d'une proposition d'intervention, transforme l'idée en projet. Ce qui est particulier dans notre cas, c'est que la démarche de retour d'expérience n'était pas dans les pratiques de l'entreprise, en ce qui concerne en tout cas les expériences visées, et qu'elle n'était pas non plus justifiée par une méthode ou un outil formel ayant fait ses preuves ailleurs. Comme nous l'avons mentionné, nous n'avons fait aucune référence au courant académique de l'approche narrative.

Ceci démontre l'ampleur du besoin latent, et le potentiel de développement de ce type de démarche, au-delà des contextes et des méthodes classiques relevant du retour d'expérience.

## **6.2. Emergence de connaissances nouvelles**

Un petit groupe constitué pour la circonstance a entrepris de relire ce qu'une majorité d'entre eux (PG), ou seulement quelques-uns (DEX), avaient vécu ensemble et d'y chercher collectivement du sens. Les acteurs de l'expérience passée ont porté témoignage, et également re-joué leurs rôles.

### **6.2.1. Ignorance et diversité des vues initiales**

Tout au long du cycle de vie précédent, le groupe se constitue en tant que lieu de partage, de découverte de l'autre, d'élaboration de connaissances nouvelles. Le partage, c'est celui de différentes visions de l'expérience vécue, de différents points de vue. Les sources de ces différences sont plurielles : Le rôle de chacun dans ce qui s'est passé, y compris l'absence de rôle pour ceux qui n'ont pas vécu l'expérience ou y sont rentrés sur le tard ; les événements qu'il a eu à connaître, y compris le cas échéant des événements historiques, antérieurs à l'expérience, mais qui en constitue une clé d'interprétation ; l'histoire personnelle de chacun, ainsi que ses compétences professionnelles. Il y a une diversité de points de vue.

Les compétences professionnelles des membres sont variées. Ceci conduit chacun à développer des affinités avec certaines communautés d'acteurs de l'expérience, et des antinomies avec d'autres communautés. Ces communautés professionnelles sont, par exemple, les informaticiens, les gens de terrain, les concepteurs, les décideurs,... Mais la compétence personnelle de chacun lui donne aussi des clés spécifiques pour interpréter certains événements, pour ne pas en voir d'autres. Le directeur de programme PG était réputé ne pas être expert en informatique (incompétence qu'il assumait, d'ailleurs), ce qui ne lui a pas permis de mesurer l'ampleur de la dimension industrielle du programme. Les termes techniques spécifiques, fort répandus dans ces milieux et variables d'une population à l'autre, ont constitué autant de freins à l'accès à l'information du temps de l'expérience, qui ont justifié par la suite des explications et des partages.

Les visées de chacun dans le groupe étaient différentes également : visée rétrospective, à fin de justification de l'action passée, pour le directeur de programme PG par exemple, visée prospective pour mieux maîtriser l'avenir, caractéristique du nouveau DEX, mais visible aussi chez le responsable SI réseau de PG.

Cette diversité s'est révélée au cours de l'exercice, mais était présente au moment de la fondation du groupe. Elle est porteuse des tensions futures, et aussi source de richesse pour le groupe pour aborder la complexité de l'expérience (la « variété requise » de K.Weick (Weick, 1979).

Un dernier point concerne la dissymétrie d'information des participants. Dans le cas PG, les vécus sont différents mais d'égale richesse quant à l'expérience. Ainsi, chacun en apprend à l'autre car tous ont vécu le projet. Même le nouveau DE Réseau, bien que moins impliqué au départ, dispose d'une compréhension historique et en surplomb de l'opération que n'ont pas les membres permanents du groupe. La nature des écarts de visions des acteurs de PG

rapproche la situation qu'ils vivent de celle des Staff du milieu médical ou des débriefings du milieu militaire. Nous reviendrons sur cette analogie. Au contraire, dans le cas DEX, cette dissymétrie est patente, entre ceux qui ont vécu l'aventure, et les néophytes, en situation de faiblesse dans la négociation du sens. Les chefs de service, qui auraient pu, et manifestement, au moins pour certains, souhaité un telle exercice critique, en ont été privés. C'est le passage de relais, le briefing de la relève, en définitive, qui s'impose comme image de l'opération DEX.

### **6.2.2. Nouvelles sources d'information : Les témoignages et leur cadre.**

Les membres du groupe ont porté à la connaissance de l'ensemble du groupe des évènements connus jusque là par quelques uns ou par un seul d'entre eux. La réception de ces faits est passive pour ceux qui n'étaient pas dans l'aventure au moment où ces faits se sont produits. C'est en particulier le cas des séquences les plus anciennes, qui ne comportent qu'un seul témoin membre du groupe, dont nous avons vu qu'elles n'avaient donné lieu à aucune réaction conflictuelle. Dans les périodes plus récentes, il peut y avoir des réactions de surprise (comme celle du DE réseaux lorsqu'il découvre l'existence d'un planning des informaticiens différent du planning officiel) ou de doute (en particulier sur la chronologie des évènements), doute qu'il conviendra de lever par l'apport de preuves.

L'apport de l'intervenant extérieur est double ; d'une part, il apporte ces preuves par les écrits qu'il a préalablement collectés, ou qu'il lui faudra recueillir, et par le chronogramme qu'il a établi, dont il a pu valider le contenu par divers recoupements. Par ailleurs, il rapporte lui-même des témoignages : ceux des personnes qu'il a rencontrées et qui ne sont pas membres du groupe, et dont les faits et gestes n'étaient pas toujours connus.

La capture de faits de nature à alimenter la construction de récits fait l'objet d'une attention particulière dans la littérature, qu'il s'agisse des approches de retour d'expérience classiques ou des approches narratives. Nous avons mentionné les limites des approches structurées ex ante, qui d'une part asservissent le recueil de l'information à la vision du concepteur de l'outil, et d'autre part astreignent les équipes opérationnelles à un travail d'élaboration de traces dont on n'est jamais certain qu'elles le fassent avec diligence. Il nous semble qu'il y a antinomie entre le caractère exploratoire des démarches entreprises dans les deux expériences dont nous avons effectué la relecture, et la possibilité de disposer a priori d'outils de collecte de l'information.

Nous sommes plus proches des démarches narratives qui cherchent à faire parler les acteurs aussitôt après les événements. Mais dans le terrain peu exploré qui était le nôtre du retour d'expérience managérial, la nature des faits à collecter, la représentation des acteurs et logiques d'action ne faisaient pas partie d'un système de représentation connu. En effet, ce n'est pas aux faits informatiques, ni même à la conduite du projet informatique que nous nous sommes attachés (outil de gestion de réseau dans PG, outil de gestion des compétences dans DEX), mais aux actes et décisions de nature à transformer l'activité professionnelles des responsables de ces gestions aux différents niveaux. Du reste, le retour d'expérience des informaticiens de PG, qui s'inscrit beaucoup plus dans la logique traditionnelle des « REX », a motivé les informaticiens. Au contraire, notre démarche a produit des résultats dont ils n'ont pas saisi la portée. L'absence de traces d'ordre technique, de référence précise au système en développement, a limité leur intérêt pour ces travaux. Il y a ainsi une distinction à opérer entre une trace d'interaction entre organisation et système, portée naturellement par ce dernier, et un événement ou une interaction entre humains, nécessairement rapportée sous forme d'un témoignage, avec la subjectivité qui s'y rattache.

Si le cadre n'est donné ni par l'objet technique, ni par un jeu d'acteur prédéfini, comment structurer le recueil des faits ? Le courant de l'approche narrative apporte une réponse, nous semble-t-il : mais dans ce type d'approche, la structuration des informations est au moins autant conditionnée par la destination des résultats que par la nature de ce qui est observé. Les faits et témoignages recensés n'auront de valeur que s'ils sont probants, par rapport à une démonstration qui est le fondement de ce que l'on doit produire, et la réceptivité du message final. Nous devons donc aborder la question des justifications : justifications des acteurs par rapport à l'action, mais aussi, faits comme justificatifs de l'action.

### **6.2.3. Négociations et justifications au sein des groupes.**

Les acteurs impliqués dans l'expérience passée ont été conduits à défendre les décisions qu'ils ont prises, en les justifiant vis-à-vis du groupe. Ils ont ainsi négocié de façon très engagée la place de chacun dans l'histoire, faisant sens pour chacun d'eux de façon acceptable pour les autres (nous utilisons l'expression « sens partagé » de façon restrictive : il s'agit d'une interprétation explicitée par le groupe, éventuellement rudimentaire, mais sur laquelle il converge. Ceci n'exclut pas l'existence pour chacun des membres d'interprétations personnelles plus précises ou plus riches, éventuellement divergentes). Nous reviendrons sur



cette notion au § 7.2.2.1. Nous noterons pour le moment que ce type de justification n'a rien à voir avec une quelconque démonstration vis-à-vis de tiers extérieurs au groupe (alors que c'est pourtant la finalité affichée des travaux de retour d'expérience). Ce qui est recherché à ce stade, c'est à se mettre d'accord sur une version des faits.

Les faits sont donc de deux natures : faits de base, rapportés initialement par l'intervenant à partir de traces écrites et des témoignages qu'il a recueillis acceptés par le groupe; faits rapportés par les autres intervenants comme justification de ce qu'ils affirment.

Un autre aspect de la justification concerne la pertinence des actes posés au sens des règles professionnelles, ou des conséquences positives induites par les décisions en question. C'est à ce niveau que d'autres types de connaissances émergent. Il existe des résultats contre-intuitifs par rapport aux croyances de certains acteurs. C'est le cas, par exemple, du mode de management délégataire du responsable informatique du programme PG : alors que ce responsable pensait que ce mode de management, qui est habituellement le sien, était de nature à responsabiliser ainsi ses équipes, il a découvert que, dans le cadre de PG, celles-ci s'enfermaient dans des pratiques inadaptées. Il a du finalement intervenir de façon musclée pour réorganiser ses troupes. Reconnaître ainsi les limites d'une pratique est source de connaissances. C'est la présence des autres et la dynamique installée par le groupe qui y conduisent.

Nous pouvons noter que les participants du groupe nouveaux venus n'interviennent pas dans les discussions à ce niveau. Ces nouveaux venus ont profité de ces échanges, soit par la lecture de résultats intermédiaires écrits (le DE Réseaux dans PG), soit en étant directement témoins comme membre du groupe (cas DEX). Ils sont dans tous les cas restés passifs, et les justifications recherchées ne l'ont pas été pour répondre à leurs questions. Même l'intervenant ne pouvait poser ces questions qu'avec prudence, tant la solidarité du groupe sur l'expérience passé était prégnante. Ainsi, nous nous sommes vu répondre après avoir risqué une explication de certains faits sans en avoir été témoin ;

*« Excusez-moi, cher ami, mais là, vous n'êtes pas dans le paysage ! »*

Il faut, à ce stade, dans cette phase de reconstitution des faits et de la justification historique de ces faits avoir « été dans le paysage » pour avoir droit au chapitre.

C'est ce qui nous permet de proposer l'expression : les membres des groupes ont re-joué leurs rôles. C'est seulement en se remettant par la pensée en situation qu'ils parviennent à expliquer aux autres, acteurs à l'époque, le pourquoi de leurs actes, sans chercher à défendre

systématiquement le bien fondé a posteriori. Dans certaines conditions au contraire, l'erreur commise est patente. Reconnue, elle est aussi source de connaissances.

### **6.2.3. Ecoute et découvertes.**

L'écoute renvoie à l'acceptation de ce que l'autre connaît et que l'on ne connaît pas, de la découverte d'évidences pour soi qui ne sont pas partagées, du caractère que l'on croyait singulier ou banal de ce vécu commun est au cœur du développement du groupe et constitue une nouvelle expérience collective. La découverte de la pensée de l'autre se réalise tout d'abord au travers de la lecture par les uns des propos tenus par les autres et recueillis par écrit. Cette découverte peut donner lieu à des réactions d'agacement, ou au contraire, d'accueil positif d'une réalité inconnue. Ces découvertes sont ensuite débattues lors des réunions. Les divergences de vues sont négociées, les événements découverts sont approfondis, expliqués par ceux qui les ont vus, à la demande de ceux qui les ignoraient. Le travail de confrontation à d'autres histoires permet, nous l'avons vu, de repérer les éléments singuliers de l'expérience. Cette découverte est aussi une expérience collective, qui contribue à la construction d'une conscience partagée de ce qui a été vécu, sans que ceci se traduise nécessairement par une même compréhension pour chacun. Quand nous parlons de conscience partagée, nous ne voulons pas dire que la conscience de chacun se réduit à cette compréhension commune, mais seulement qu'elle en est une composante, qui permet au collectif de s'exprimer d'une seule voix.

La construction de l'histoire devient alors une affaire commune, et peu à peu, c'est le groupe qui se raconte.

### **6.2.4. La confrontation du groupe à l'expérience de tiers.**

L'intervenant extérieur, en proposant des histoires voisines et des concepts nouveaux, peut favoriser le développement d'analogies et l'usage de termes nouveaux habités par les expériences vécues en commun par les membres du groupe.

Proposer des textes académiques retraçant des approches cliniques peut, comme dans les cas que nous étudions, rencontrer un accueil très favorable des participants. Nous ne leur avons pas demandé de lire ces textes dans leur intégralité, mais seulement quelques morceaux choisis. Ceci montre à l'évidence comment l'intervenant est en mesure de biaiser l'acquisition

de connaissances par le groupe, selon les textes qu'il choisit et les extraits qu'il sélectionne. Mais ces propositions sont l'occasion d'une ouverture et de confrontation du travail de groupe à autre chose, et le groupe peut toujours ne pas résonner aux propositions faites si elles lui paraissent trop éloignées de ce qu'il perçoit. Cela ne s'est pas produit dans les cas qui nous occupent, ce qui montre que l'exercice n'est pas d'une difficulté insurmontable.

Nous n'avons pas connaissance qu'une telle confrontation soit introduite dans les approches narratives telles que les rapporte la littérature, et voudrions en souligner les bénéfices. Le point sensible est celui du bon moment pour proposer cette lecture de l'expérience d'autrui. Le directeur de PG s'est exprimé sur ce point à l'occasion de la présentation d'une vidéo de C. Midler: Ce responsable exprime alors le sentiment que ce cas aurait dû lui être présenté plus tôt, avant qu'il ne conduise la réflexion avec le groupe, mais que, en début de projet, l'essentiel des messages lui aurait échappé.

Enfin, nous avons vu également que certains textes étaient porteurs de métaphores, réappropriées par le groupe et utilisées par la suite pour nommer des aspects de l'expérience, vécus et surtout redécouverts ensemble. Nous voudrions souligner le caractère unique du lien ainsi constitué collectivement entre le concept et l'histoire du groupe. Notons enfin que les métaphores qui ont fonctionné dans nos cas, plus spécifiquement dans le cas PG, ne renvoient pas aux rôles joués dans l'histoire par les acteurs du projet. On est donc loin, à ce niveau également, des codifications en usage dans les approches narratives habituelles.

Ensuite, ayant bien intégré les orientations communes, chacun crée à nouveau sa différence, son identité propre tout en l'ancrant, en la positionnant par rapport à l'identité collective qui s'est constituée dans les deux phases initiales de la vie du groupe.

C'est au travers de l'identification des repères (dans le cas PG), ou du travail d'élaboration prospective (cas DEX) que des voix s'élèvent pour évoquer des visions individuelles. Ainsi, tandis que le travail des étapes précédentes, rétrospectif, constitue un travail d'intégration, les réflexions d'interprétation, bien que menées en groupe, marquent les différences individuelles. Les lectures que font chacun des membres de ce que le groupe a construit sont à nouveau fortement marquées par les compétences professionnelles de chacun et les visées qu'il a sur l'exploitation de ce travail, les raisons profondes qui l'ont fait s'engager dans le retour d'expérience. Ces visées n'ont pas été oubliées, mais seulement mises en sommeil pendant la phase de découverte précédente. Au travers des repères, ou de l'intention stratégique exprimée (pour le DE réseau ou pour le nouveau DEX), c'est la personne individuelle qui replace son caractère et son rôle au premier plan, en l'enrichissant de ce qu'il a été dans l'histoire (ou de ce qu'a été le rôle de son prédécesseur). On voit ainsi comment

l'identité narrative collective nourrit et renforce l'identité individuelle. Ceux qui se livrent à l'exercice d'interprétation individuelle sortent comme renforcés dans leur caractère tel qu'il s'est révélé dans le récit. En quelque sorte, ils habitent vraiment le personnage que le récit leur a livré.

### **6.2.5. Synthèse : le groupe comme lieu d'apprentissage pour ses membres.**

La construction collective du récit, puis la sélection d'évènements jugés par les uns ou les autres particulièrement riches d'enseignements sont constitutives de la connaissance émergente. Les justifications et négociations évoquées, qui relèvent de la reconstitution historique, sont formulées au hasard de la construction du récit. Nous avons rappelé que la structuration de ce récit ne se référait à aucune règle a priori. Le temps est ensuite venu de mettre de l'ordre dans certaines des connaissances recueillies, et d'assortir plus systématiquement ces décisions et comportements de jugements de valeur.

Dans la mesure où la question du destinataire du retour d'expérience n'est pas posée, les connaissances concernant les faits ne retiennent pas l'attention. Les membres du groupe, acteurs historiques ou témoins, ont tous pris connaissance de la situation et des faits rapportés par les uns et les autres. Le groupe n'investit donc pas dans l'explicitation de ce contexte, contrairement à ce qui se produirait dans une approche narrative structurée, telle que la littérature en propose. Dans tous les cas, nous semble-t-il, des choix doivent être opérés à ce niveau. Si une narration ne doit pas sortir d'une entreprise, voire même d'une communauté professionnelle donnée, la narration ne s'embarrassera pas de descriptions contextuelles, culturelles, du rappel des paradigmes dominants. Dans notre cas, nous avons atteint la situation extrême où le groupe raconte pour lui-même, et où la préoccupation de situer l'expérience est totalement absente.

En revanche, il est question de porter un jugement sur les décisions prises ou non, sur la validité, rétrospectivement, des décisions prises et des comportements adoptés. L'intervenant extérieur, qui prend note des divers échanges, restitue au groupe en temps voulu les jugements exprimés au fil de l'eau, qui sont affinés et explicités à cet occasion : tableaux de repères (PG), ou confrontation à des expériences tierces (DEX). L'introduction de ces références extérieures contribue à réduire la subjectivité des jugements posés, ainsi que l'intérêt de rapporter telle ou telle anecdote selon qu'elle est ou non singulière. Mais l'efficacité de cette

confrontation est directement liée à la pertinence des choix de l'intervenant, ce qui vise à la fois sa connaissance de la littérature et sa connaissance du milieu où il intervient.

### **6.3. Dissémination des connaissances.**

La dimension collective, base de l'apprentissage, survit encore lorsque les membres du groupe se mobilisent ensemble pour proposer leurs acquis au monde extérieur, lequel ne reçoit pas le message, en tout cas pas dans son intégralité. En fait, tout se passe comme si l'exercice de narration à huis clos qu'a constitué le travail de retour d'expérience avait besoin, pour être mené à son terme, de s'ouvrir à un public. Cette narration publique, aussi incomplète, frustrante parfois, incomprise même, soit-elle, semble jouer un rôle dans l'encrage des acquis du groupe et de l'individu face au groupe. Les premières présentations sont faites à plusieurs, et constituent une épreuve du feu. Elles sont soigneusement préparées, les messages sont sélectionnés avec soin. Mais les résultats sont décevants, et la question de la diffusion dans l'organisation des acquis du groupe est à première vue problématique. La production du groupe (écrits, supports de présentation) n'a en rien contribué à la dissémination de la connaissance qu'il a acquise. L'écart entre les connaissances qui ont été laborieusement accumulées pendant le retour d'expérience et la pensée collective à l'extérieur du groupe est en tout cas mis en évidence.

En réalité, l'échec général de ces présentations ne semble pas modifier la conviction des membres des groupes d'avoir appris au travers de retour d'expérience, comme en témoignent explicitement le directeur du programme PG (Cf. § 4.6.4.) et le nouveau DEX (Cf. § 5.3.5.) ni les dissuader de chercher à mettre en œuvre leurs acquis : tout au plus à prendre le temps nécessaire, à se donner les moyens. C'est ainsi que plusieurs des participants auront été en mesure, dès que leurs situations personnelles seront devenues favorables, parfois plusieurs mois plus tard, d'utiliser les nouveaux acquis au service des situations nouvelles, voisines de l'expérience vécue. Les connaissances engrangées se révèlent alors comme compétences nouvelles.

Les anciens membres des retours d'expérience reviennent ainsi à la charge en ayant tiré parti de l'épreuve du feu de la toute première confrontation : association plus large de la base à la réflexion pour l'un (le responsable informatique PG), position institutionnelle renforcée pour d'autres (l'ancien DPG, le nouveau DEX).

L'absence d'exploitation des productions du groupe peut être vu comme la conséquence logique des conditions initiales du lancement de l'opération : personne en effet ne s'est, au moment du lancement de l'opération, attaqué à la formulation du besoin du collectif. Nous avons eu à faire à une coalition d'intérêts individuels qui, en tant que relevant d'un niveau managérial élevé, ont été formulés en des termes de l'ordre de l'entreprise. Nous avons signalé que les conditions favorables du lancement de l'opération étaient la convergence des visées individuelles, et non pas la construction d'une intention collective au delà du retour d'expérience lui-même. Mais il nous semble qu'il y a une autre raison pour expliquer la non diffusion des résultats des travaux des groupes : c'est l'absence au sein des groupes, ou à défaut dans une structure de suivi des travaux, de représentants des clients potentiels de l'opération, en dehors des commanditaires initiaux eux-mêmes. Ces clients potentiels ont été parfois présents à la restitution finale, mais à cette occasion seulement : le représentant de la DRH dans le cas PG, les chefs de service dans le cas DEX. On peut noter que la préoccupation de dissémination était assez faible dans le cas DEX pour que le représentant de la DRH du centre n'ait finalement pas été invité à cette restitution, alors que nous l'avions proposé. Ainsi, les destinataires des connaissances acquises dans les groupes de retour d'expérience sont-ils les membres des groupes eux-mêmes, et principalement ceux qui ont lancé les opérations, autour de logiques individuelles.

On doit noter que ces intentions individuelles d'utilisation des connaissances recherchées étaient parfois claires et exprimées dès le départ (le DE réseaux, qui visait un programme similaire à PG pour une filiale étrangère ; le nouveau DEX, qui voulait comprendre et exploiter l'acquis du département afin d'asseoir une politique RH ambitieuse). Pour d'autres acteurs, cette capitalisation n'avait pas d'application précise, tout en étant reconnue comme un atout personnel (cas du directeur de programme PG, par exemple). Ces intentions ont incontestablement été des moteurs dans la révélation et l'acquisition des connaissances. Mais à l'exception du DE réseaux, qui a en effet dû mettre en chantier le nouveau projet de type PG qu'il avait en vue, les situations de mobilisation des connaissances nouvelles étaient inconnues à l'avance. Même le DE réseau ne savait pas, sans doute, qu'il allait intégrer les nouveaux acquis dans une réorganisation qui n'était pas à l'ordre du jour au moment du lancement du retour d'expérience.

Finalement, la moitié environ des acteurs a été en position de s'engager dans l'action avec les nouveaux acquis et d'en faire quelque chose : ils ont mis d'autres personnes, vis à vis desquels ils étaient en relation d'autorité, en situation de vivre une expérience inspirée de celle qu'ils avaient vécue et revue de façon rétrospective. Dans un cas (le responsable

informatique du programme PG), cette expérience nouvelle, inspirée de celle qui a été revisitée, est elle même accompagnée d'un travail de réflexivité. Trois personnes ont fait pour cela appel à nouveau à un consultant (le même pour deux d'entre eux, dans le cas PG – en notant qu'au moment où le nouveau DEX a fait appel au sien, nous avons quitté l'activité de conseil, et n'étions plus mobilisable).

Le témoignage tardif du directeur de programme PG montre que cette connaissance acquise de façon très personnelle et très contextualisée reste difficilement transmissible à autrui. Nous avons vu que cela tient à deux phénomènes. Le premier est le caractère très personnel de l'engagement des acteurs du retour d'expérience. De ce fait, les acquis de l'expérience, les convictions considérées comme des acquis, n'ont d'existence que par comparaison à ce que chacun connaissait individuellement avant d'avoir effectué cette rétrospective. Ces acquis sont donc une affaire personnelle, inscrite dans l'histoire de chacun. Le second tient à l'absence d'intention de dissémination au départ. De ce fait, aucun effort n'a été fait pour formaliser et rendre explicite les éléments de contexte spécifiques au projet. Nous avons expérimenté à titre personnel l'ampleur de ce qu'il aurait fallu faire à cet égard lorsque nous avons du reprendre la rédaction originelle des récits PG et DEX pour les rendre accessibles par des lecteurs ne connaissant pas les organisations dans le cadre de notre travail de DEA<sup>6</sup>.

#### **6.4. Conditions ayant favorisé la valeur opérationnelle des connaissances produites.**

La valeur du dispositif proposé a bénéficié, à des degrés divers, des conditions favorables suivantes : La familiarité de l'intervenant avec le contexte ; la diversité des sources d'information ; la variété des membres des groupes ; l'implication de ces membres.

##### **6.4.1. L'intervenant extérieur est familier du contexte organisationnel.**

Dans les cas qui nous occupent, comme nous l'avons déjà signalé, nous avons accompagné, certes de façon discontinue, mais depuis l'origine, les expériences dont il s'agissait de faire le retour. L'intervenant extérieur placé dans un tel contexte dispose de clés particulières dans la conduite de la démarche de retour d'expérience qu'il accompagne. Il est en mesure de percevoir les non-dits, d'accéder plus rapidement au caractère singulier de l'expérience dont il

---

<sup>6</sup> Le lecteur pourra prendre conscience par lui-même de cette difficulté en consultant les récits originaux fournis en annexe.

est fait retour. Il accède, par la compréhension immédiate qu'il acquiert ainsi du sens des propos échangés dans le groupe, à une légitimité qui dépasse, en tout cas se distingue, de celle du nouveau venu. Il ne « s'en laisse pas conter », et peut exprimer des exigences dans l'exercice de réflexivité. Il peut évoquer lui-même des événements dont il a été témoin, ou soutenir certains témoignages qu'il rapporte. Il peut pousser le travail de justification à un niveau d'interpellation que n'auraient pas eu spontanément les membres du groupe.

La question de sa neutralité peut être posée. Mais d'une part il ne construit pas son avenir dans la société, contrairement aux autres membres ; d'autre part, lorsqu'il rejoue son rôle, comme les autres membres, ce jeu le renvoie à la posture historique qu'il avait précédemment, et donc à sa propre déontologie, celle dont il a été crédité à l'époque, en l'occurrence celle d'expert neutre, en effet. Basée sur la confiance, cette neutralité était aussi garantie par le mode de financement de l'opération : dans les deux cas, PG comme DEX, deux donneurs d'ordres différents, dont les intérêts ne convergeaient pas nécessairement, mettaient leur budget à contribution. Enfin, un intervenant ne connaissant pas le terrain n'apporte pas plus de garantie de neutralité. Il peut prendre aussi bien parti après avoir identifié les grandes lignes de l'histoire.

Dans ce contexte, l'intervenant peut être pris à témoin, voire à partie. Cette dernière situation s'est produite, comme nous l'avons vu, par le responsable informatique du programme, lorsqu'il a exigé une interprétation de l'histoire avant de se livrer à l'exercice ; mais aussi par le nouveau DEX qui, observant les réticences de ses chefs de service à se contenter de la prospective qu'il voulait leur servir, se retourne vers l'intervenant pour lui demander des comptes.

Ainsi, être perçu comme dépositaire de l'ensemble des connaissances, à la fois des faits historiques, de leur justifications, et des interprétations qui leur sont données, au travers notamment de textes de références mis au service de cette enquête n'est pas sans risque. Les interpellations de l'intervenant signalent, nous semble-t-il, la fonction de contrôle implicite qu'il joue de façon générale, et montre que l'importance de cette fonction est perçue par le groupe. C'est par ailleurs cette connaissance qui guide le choix qu'il fait de textes de référence pour l'interprétation, textes qui rentrent alors en résonance avec le groupe.

Nous n'avons pas eu l'occasion de tester une intervention de retour d'expérience dans un environnement inconnu, comme nous en avions l'intention. Mais en nous appuyant sur notre expérience de consultant ayant souvent été confronté à la découverte de nouveaux terrains, nous considérons en définitive que la connaissance du contexte, idéalement de l'expérience elle-même apporte plusieurs avantages, et notamment les suivants : rapidité dans la



compréhension des points de vue ; sélection dans des délais courts des événements principaux organisés en chronogramme et des premières versions du récit ; pertinence des textes proposés par rapport à la situation vécue ; résistance aux interpellations par une assimilation des éléments cognitifs de toutes natures mobilisés dans le travail collectif. Nous sommes cependant conscient que les conditions réunies dans nos terrains ne sont pas courantes, et examinons maintenant d'autres facteurs de réussites plus accessibles.

#### **6.4.2. Le récit est construit à partir de plusieurs sources.**

Notre préoccupation initiale, dans PG surtout, mais aussi dans DEX dont le travail nous semblait transposable dans d'autres départements du centre, était de produire un résultat dans lequel tout salarié dans l'organisation puisse se retrouver, puisse se sentir concerné. Ce point de vue nous avait conduit à chercher une bonne représentativité des personnes interrogées. A contrario, nous avons pu tester ce que serait un récit tiré d'entretiens ne reflétant le point de vue que d'un individu ou d'une seule catégorie d'acteur.

En effet, dans le cas PG, nous avons commencé notre travail en rassemblant de témoignages provenant d'acteurs métier exclusivement. La relecture par le responsable SI de cet assemblage l'a conduit à exprimer une critique vive, et à accélérer le déclenchement des entretiens des informaticiens. Ceci montre le décentrage provoqué par un déséquilibre des sources, et le caractère inacceptable du résultat produit pour ceux qui sont restés en dehors du processus d'écoute.

Dans le cas de DEX, l'assistant informatique a été fort à propos interrogé avant la rédaction finale : il y a apporté une contribution significative, en tout cas éclairante sur les conditions qui ont conduit à l'abandon du projet d'informatisation de la gestion des compétences. L'une des clés de ce renoncement était l'existence d'un projet informatique central susceptible de concurrencer à terme le projet du département. Ce projet n'était connu que de lui seul, et expliquait son absence de pugnacité dans la recherche d'une solution alternative propre au département.

Nous avons indiqué que les récits ont été précédés par des chronogrammes, eux-mêmes issus d'une exploitation attentive d'une abondante documentation. Mais ces sources écrites, qui sont précieuses pour reconstituer la chronologie d'ensemble et démêler les contradictions des divers témoignages, ne peuvent pas s'y substituer. En effet, au même titre que les événements enregistrés dans les systèmes techniques, les écrits ne constituent que des traces, dont le sens

reste caché, car dépendant d'un contexte complexe dont ils ne sont pas porteurs par eux-mêmes. Les sources principales restent donc les acteurs de l'expérience, dans leur diversité.

#### **6.4.3. Plus que la diversité des sources, c'est la diversité des rôles des membres eux-mêmes dans l'expérience originelle qui vaut.**

Même quand les sources sont diverses au niveau des entretiens, un groupe trop restreint, non suffisamment représentatif rend l'interprétation contestable.

Il nous faut revenir ici sur le mécanisme de recueil et d'exploitation des témoignages, dont nous avons souligné l'importance. A partir d'une trame chronologique, obtenue à partir d'écrits, et dont les événements sont revus et hiérarchisés au cours d'entretiens liminaires avec le ou les responsables opérationnels de l'expérience, la conduite des entretiens est élargie à un ensemble de témoins représentatifs : suggérés par les responsables au départ, puis par les personnes rencontrées. C'est l'intervenant qui assure ce recueil. Il le fait dans une attitude d'écoute, sans questionnaire prédéfini. Seul le chronogramme des événements est présenté, que la personne rencontrée est invitée à corriger ou compléter. De telles corrections ont en effet été enregistrées lors des premiers entretiens, le chronogramme finissant par se stabiliser. Pour permettre aux interlocuteurs de s'exprimer le plus librement possible, ils sont assurés de l'anonymat. Lorsque une contradiction apparaît entre le récit et les propos de la personne interrogée, le passage litigieux lui est donné en lecture, de façon à ce qu'elle puisse justifier son point de vue. Le compte rendu d'entretien réalisé n'est pas remis au groupe. Mais le texte du récit est modifié sur la base des verbatims recueillis, en particulier des argumentations sur le point de divergence. Les divergences qui ne sont pas conciliables sont rapportées comme telles dans le récit, qui prend un caractère polyphonique. C'est le récit ainsi modifié qui est soumis au groupe : nous examinons et discutons au cours des réunions de travail les propositions de nouvelle rédaction des passages concernés, sans exclure l'examen à nouveau d'autres passages, à l'initiative de tout membre du groupe souhaitant y apporter des compléments ou amendements. Nous avons la préoccupation d'enrichir de la façon la plus complète et fidèle les propos de nos interlocuteurs. Mais ensuite, comme indiqué dans l'exposé des cas, certains témoignages apparaissent indésirables à tel ou tel membre du groupe, ou sont considérés comme anecdotiques, alors qu'ils nous avaient été présentés comme importants par les personnes interrogées. Au moment de la relecture par le groupe, ou bien le témoignage contesté ou minimisé trouve un défenseur, et le témoignage est maintenu,

éventuellement avec des nuances ; ou ce n'est pas les cas, comme dans l'exemple ci-après, et le passage est supprimé. Notre marge d'action est de rechercher le soutien d'un membre du groupe, ou, de façon moins efficace, de porter notre propre témoignage, si nous avons nous même vécu le fait. Mais cette deuxième attitude met en péril notre position de modérateur et d'écrivain collectif. Elle ne peut être tenue longtemps.

Dans le groupe PG, il est arrivé à deux reprises qu'un témoignage gênant soit éliminé, sans que les témoins, absents du groupe, ne soient en situation de se défendre, dans une sorte de refoulement de groupe de réalités trop difficiles. L'un de ces cas concernait le témoignage d'un concepteur de la maîtrise d'ouvrage. Il s'agissait pour ce témoin que soit rapporté dans le récit l'importance d'un travail de modélisation conduit en amont du projet, domaine dans lequel deux des trois membres du groupe avaient dû prendre des décisions à l'arrachée sans qu'il soit établi qu'ils aient perçu les enjeux de ces modèles. Il n'en a pas été question, et les deux membres en question ont émis conjointement une opposition au maintien de cette interprétation. Le paragraphe correspondant a été supprimé.

Le consultant n'est donc pas toujours en situation de sauver un témoignage. Il est donc utile que les principaux courants de pensée soient présents dans le groupe, pour que la décision de modification ou de suppression de l'expression d'un point de vue soit équitable. A posteriori, nous pouvons formuler l'hypothèse, pour PG, que l'absence des concepteurs de la maîtrise d'ouvrage et des responsables techniques de premier niveau dans le groupe a sans doute conduit à une minimisation du point de vue de ces acteurs dans le récit, et à des biais dans l'interprétation de ce fait.

Mais il y a aussi à propos du travail de négociation du contenu une question de méthode et de déontologie que nous n'avons pas correctement résolue sur le moment. Concernant l'exemple que nous rapportons, une hypothèse est que le refus du maintien du passage sur l'importance du travail de conception en amont est que ce travail ne relève pas stricto sensu de la conduite de l'opération PG. Ce passage est en quelque sorte hors sujet dans un retour d'expérience concernant la conduite du projet. Cette justification aurait alors dû être explicitée, et s'appuyer idéalement sur des règles concernant les conditions de non prise en compte éventuelle de témoignages

Pourtant le groupe est convaincu, au moment de la construction du récit, qu'il aura à confronter sa propre vision avec ce qu'en pense le reste du monde. Le récit a d'ailleurs été distribué à une partie des membres de la direction de programme PG et à quelques décideurs. Cette perspective modère le risque de censure précédent, et rend le groupe globalement plutôt exigeant dans son travail d'analyse. Mais encore faut-il que des témoins authentiques soient

présents dans le groupe pour confirmer la véracité du témoignage. Même dans PG, on peut se demander si le rejet du retour d'expérience par les informaticiens n'est pas aussi dû à la non représentativité du responsable SI par rapport à la vision de ses troupes. Qu'aurait été le récit si au moins l'un d'eux avait été membre du groupe ?

Le cas du département DEX est encore plus critique en terme de représentativité du groupe, puisque les chefs de service, acteurs clés de l'expérience initiale, n'étaient pas présents dans le groupe. Pourtant, ceci semble avoir été sans effet sur l'acceptabilité du récit par les parties prenantes : les chefs de services, qui ont contesté l'interprétation de l'expérience, ont bien accepté le récit lui-même.

La présentation orale, destinée avant tout à valoriser et promouvoir la vision du nouveau chef de département en mettant en exergue certains enseignements de l'expérience est certes tombée à plat. En effet, des points jugés très importants par les chefs de service avaient été omis dans cette sélection, ce que ces derniers n'ont pas manqué de critiquer. Mais tous ces points figuraient bien dans le récit, et l'absence des chefs de service dans le groupe n'a donc pas eu d'effet majeur sur le récit lui-même. Il faut dire que le nouveau DEX, le plus concerné par l'exploitation future des acquis de l'expérience, n'était pas en situation de contester ce qu'il n'avait pas vécu, et donc de censurer le récit. Ce n'était pas sans doute non plus son intention, car son orientation était résolument prospective.

#### **6.4.4. Les membres du groupe sont en confiance et impliqués.**

Dans les deux cas, malgré les contraintes professionnelles auxquelles ils étaient soumis, les membres du groupe ont participé de façon régulière et à un rythme soutenu aux travaux proposés. Les participants du groupe PG étaient les principaux responsables de ce programme (le directeur de programme, son adjoint, et le responsable informatique du programme). Or pendant le retour d'expérience, des opérations pilotes étaient en cours sur le terrain, et se heurtaient à des difficultés qui justifiaient une mobilisation importante de ces responsables. Le directeur exécutif réseaux lui-même, qui sponsorisait l'opération a su trouver le temps de lire en détail le récit, d'accorder deux entretiens, et de participer à deux réunions d'une demi-journée sur le sujet.

Dans le cas DEX, l'ancien DEX était, au début du retour d'expérience, engagé sur deux postes à la fois, jusqu'à la prise de fonction du nouveau DEX, qui avait à assumer une

responsabilité nouvelle et complexe. Il a non seulement été présent à toutes les réunions, mais s'est donné les moyens de fournir une contribution écrite personnelle.

Les membres des groupes étaient tous actifs pendant les réunions, et les confrontations étaient fréquentes. Nous avons vu qu'elles concernaient en particulier la place de chacun pour PG, et les conditions de reprise des résultats (modèles, outils, principes de gestion) apportés par les travaux antérieurs dans le cas de DEX. Cette attitude de négociation nous semble être la manifestation la plus visible de ce fort niveau d'engagement.

Deux éléments peuvent expliquer ce fait ; le volontariat, et la présence au sein du groupe des commanditaires eux-mêmes, dont l'attitude donne le ton au groupe.

En effet l'appartenance aux groupes de retour d'expérience relève en définitive de deux critères. D'une part, il y a les membres qui ont fomenté l'opération : le directeur de programme et le responsable informatique pour PG, les deux DEX dans le deuxième cas. D'autre part, il y a cooptation d'un tout petit nombre de personnes de confiance : l'adjoint du directeur de programme côté PG, l'ancien et le nouvel adjoint du DEX dans l'autre cas. Dans les deux cas, les participations de membres pressentis a été refusée. Ceci donne un statut de privilégié aux membres cooptés. Il y a ainsi une approche élitiste dans la constitution des groupes, et une forme de proximité entre les membres autour des leaders qui ont fait les choix. Par ailleurs, les propos échangés, y compris de la part des personnes cooptées, manifestent d'une liberté de parole dépensant les relations hiérarchiques théoriquement présentes.

Dans ce contexte, les initiateurs de l'opération peuvent se permettre une réflexion authentique, la partager avec d'autres qu'ils considèrent comme des pairs, et les leçons tirées relèvent effectivement du champ du management. En même temps, cette forte sélectivité est la cause même du biais dont nous avons évoqué la nature et les effets dans le paragraphe précédent.

#### **6.4.5. Conclusion : les conditions de l'apprentissage managérial.**

En synthèse de cette partie, il apparaît que les facteurs de succès d'un apprentissage managérial par le retour d'expérience sont diversifiés, en partie spécifiques à l'activité managériale et partiellement contradictoires. Nous avons noté qu'il importait de diversifier les sources d'information, mais que, en même temps, certains témoignages ne pouvaient pas être entendus. Pour qu'ils le soient, il faudrait élargir la représentativité du groupe, ou expliciter les règles de négociation concernant l'insertion ou le rejet de témoignages dans le récit. Mais

le groupe perdrait vraisemblablement en convivialité et en authenticité des échanges. L'intervenant extérieur lui-même est au cœur de ces contradictions. Il tient sa légitimité à la fois de sa connaissance du contexte et de son aptitude à prendre du champ. On reconnaît une valeur à sa participation historique à l'expérience, et en même temps, son témoignage personnel n'est pas reconnu.

De ces réflexions, il se dégage que dans cet exercice, personne n'est en surplomb : commanditaires, participants cooptés, consultant, tous sont parties prenantes pour réfléchir à ce qui s'est passé et en dégager des connaissances nouvelles. Il n'y a pas d'un côté ceux qui décident une opération de retour d'expérience et de l'autre ceux qui la réalisent, avec un intervenant extérieur qui joue de fait un rôle de médiation entre les deux. C'est cet écrasement des positions du triptyque classique (commanditaire ; groupe ; consultant) qui nous apparaît l'originalité de nos terrains, et qui a permis aux décideurs eux-mêmes d'engager une quête de connaissances nouvelles, dont nous allons voir maintenant comment ils s'en sont réservés les bénéfices.

## **6.5. Compétences organisationnelles et outils de gestion.**

Nous voudrions revenir un instant ici sur le rapport qui peut exister entre l'acquisition de connaissances issues de l'expérience et l'existence d'outils pour la documenter ou la soutenir. Les terrains proposés font en effet une large part à l'outil informatique, comme levier de transformation des pratiques professionnelles (cas PG) ou comme outil ayant vocation à enregistrer des informations susceptible de nourrir de nouvelles pratiques gestionnaires (cas REX). L'outil informatique est donc dans les deux cas un élément de l'expérience dont il est fait retour.

Le cas PG concerne une situation dans laquelle un instrument conçu et développé à l'extérieur de l'organisation doit être considérablement repris et ajusté pour être acceptable au niveau des pratiques professionnelles internes. L'expérience dont il est fait retour dans ce premier terrain est celle de cette appropriation difficile, de la réduction progressive de l'écart entre un besoin de l'entreprise et un dispositif technique supposé le satisfaire. L'outil informatique qui est au cœur de PG a fait l'objet de nombreuses versions qui jalonnent le projet et apparaissent de façon récurrente dans le chronogramme qui jalonne le projet.

Le cas DEX est différent : l'outil ne faisait pas partie de l'intention initiale. Il a émergé comme un dispositif nécessaire dans la mesure où les informations recueillies au début de la

démarche pour décrire les compétences du département justifiaient une actualisation régulière. Cette actualisation devenait à la fois un objectif assigné aux managers intermédiaires pour renseigner la direction du département sur l'état des compétences, mais aussi un moyen nouveau à leur disposition pour gérer différemment les personnels de leurs entités en termes de compétences. Conçu de façon pragmatique, à partir de besoins émergents, cet outil a constitué, malgré l'échec final de son développement, un aspect important de l'expérience dont le DEX a fait l'analyse rétrospective.

L'outil informatique révisé, livré dans une version enfin acceptable aux professionnels des métiers du réseau de PG, le cahier des charges final de l'outil de gestion des compétences de DEX sont donc porteurs d'une partie significative des connaissances organisationnelles accumulées pendant cette période par nos deux entreprises. Certains types d'approches se référant au retour d'expérience, tels que ceux pratiqués par l'industrie, auraient vraisemblablement tenté d'exploiter ces traces, pour modéliser les états du monde et les comportements adaptés. Dans ces méthodes, en effet, certains documents historiques, considérés comme documents de références du domaine de connaissance exploré, sont conservés. Les mots qu'ils contiennent sont précisément définis en référence au document, qui apparaît ainsi comme un élément de contextualisation de la connaissance. C'est du reste ainsi qu'on parfois procédé, de façon critiquable d'ailleurs, les informaticiens de PG. Leur document de « Bilan d'étape » intégrait des traces écrites historiques : le problème est que les commentaires associés étaient parfois partiels, contestés. De ce fait, le document pouvait difficilement acquérir le statut de source de connaissance. Mais en ce qui concerne nos groupes de retour d'expérience, aucun des membres n'a manifesté la moindre aspiration à s'engager dans ce type de représentation des connaissances. Les modèles produits dans l'expérience DEX, pour décrire les activités nouvelles de gestion, les nouvelles classifications de compétences introduites, reprises dans le cahier des charges de l'outil, n'ont pas non plus retenu l'attention du groupe.

L'explication que nous pouvons donner de ce phénomène rejoint l'analyse faite sur la nature des connaissances produites par nos groupes de retour d'expérience: il ne s'agit pas de prendre connaissance du nouveau savoir faire collectif des concepteurs informaticiens, dans l'évolution de leur maîtrise professionnelle, par exemple. Il ne s'agit pas non plus de décrire les nouvelles compétences managériales des chefs de services et de laboratoire en matière de gestion des compétences chez DEX, résultant de l'approche mise en oeuvre. La compétence nouvelle qu'il s'agit d'appréhender est en réalité celle du pilotage des transformations des

communautés de travail impactées, communauté temporaire dans le cas acteurs du projet PG, ou organisation pérennes pour le département DEX.

En somme, nous avons vu s'opérer deux niveaux de transformation dans ces deux groupes humains : un premier niveau qui concerne des professionnels en prise avec des ressources de l'entreprise : des réseaux, des experts, contribuant directement à la valeur créée par l'organisation. Leur activité peut être partiellement prescrite par un outil (cas PG) ou spécifiée sous forme de règles de gestion informatisables (cas DEX) ; un deuxième niveau est celui du management, qui guide la transformation de cette activité, en faisant évoluer le code. Mais au vu de notre travail, ce terme de « guide » est trop fort, puisqu'en réalité, le management ne planifie pas tous les actes qu'il pose, qui ne sont que pour partie intentionnels, et dont il ne découvre pleinement le sens que a posteriori. Ce type de compétence est de l'ordre du « savoir combiner », ou savoir du stratège, selon les termes de A.Hatchuel et B.Weil (Hatchuel & Weil, 1992).

Les connaissances de ce niveau ne peuvent, selon ces auteurs, être codifiées. Cela ne signifie pas qu'il n'y a pas de retour d'expérience possible, mais que ce retour ne passe pas par un support explicite. Nous formulons l'hypothèse, sur la base de nos terrains, et plus spécifiquement DEX, qu'un compagnonnage dans la reconstitution des faits est de nature à favoriser la constitution de connaissances. Ces connaissances pourront sous certaines conditions être exploitables par ceux qui ont œuvré à l'écriture de ce récit ou ont été témoin de cette écriture et des négociations associées à cette rédaction.

Avant d'écarter l'hypothèse d'une documentation de l'expérience managériale par un outil, il convient de s'interroger sur la valeur des dispositifs qui apportent une aide à l'élaboration des récits de l'expérience, tels que rapportés par le courant de l'approche narrative. Ces dispositifs sont soit des règles de structuration des énoncés, comme chez A.Kleiner et G.Roth, (Kleiner & Roth, 1997) soit des règles de construction des intrigues, dont une présentation claire et argumentée est notamment fournie par T.Boudès et D.Christian (Boudès & Christian, 2000), soit des outils informatiques qui facilitent la mise en œuvre des règles précédentes, comme dans le travail de E. Soulier (Soulier, 2005). Les approches narratives sont le plus fréquemment processuelles, et s'intéressent aux modalités efficaces du transfert des acquis de l'expérience plus qu'au contenu de cette expérience. (Nous avons vu que, au contraire, approches de type REX employées dans l'industrie, tentent plutôt de fixer et codifier les états du monde et les comportements adaptés, en extrayant du contexte ce qui permet de révéler une logique d'action, en montrant sa pertinence).



Nous n'avons pas employé non plus l'outillage des méthodes narratives. Nous pensons que si elles constituent un levier de dissémination de connaissances nouvelles d'un groupe humain à un autre au sein d'une organisation, voire vers l'extérieur, elles n'étaient pas pertinentes pour nos cas. En effet, raconter une histoire est associée à la communication d'une expérience vécue par les uns (les anciens dans les communautés tribales, les précurseurs dans les sociétés modernes) à d'autres qui voudraient les imiter où sont placés dans des situation semblables. Les histoires de ce genre, et typiquement les contes, fonctionnent d'autant mieux en effet qu'ils respectent certains canons, qui se sont dégagés au cours du temps, de l'expérience humaine de la narration, règles qui ont été mise en lumière depuis quelques années. Ainsi, la valeur de ces dispositifs, nous semble-t-il, est qu'ils embarquent un certain nombre d'acquis de l'expérience humaine de la narration. Lorsqu'on les applique, le récit fonctionne.

Nous voudrions formuler l'hypothèse que cette performance en terme de capacité du message à être absorbé par un tiers est éventuellement antinomique avec une certaine capacité du récit à permettre à ceux qui l'ont vécu de retrouver l'origine des pratiques nouvelles qu'ils ont acquises, autrement dit de leurs nouvelles compétences propres. Dans nos récits, la définition des rôles est réalisée par ceux-là même qui les ont joués. Ces rôles ne renvoient à aucun canon, et rendent le récit moins intéressant pour un tiers, sans doute, voir inaccessible. Mais le travail de construction du rôle est une négociation difficile, qui marque durablement l'esprit du négociateur, et c'est cela qui importe. Dans le cas DEX, le destinataire unique de l'histoire en cours d'élaboration saisit les morceaux qui l'intéressent et les met au service de son projet personnel, sans que personne ne cherche, ni ne soit en situation, de lui construire un récit intéressant ou convaincant. C'est l'interprétation qui semble cristalliser les compétences nouvelles : repères, juxtaposition de quelques sentences sélectionnées de façon purement subjectives, ou, pour DEX, prospective inspirée d'une compréhension partielle et partielle du récit (et contestée par les chefs de services). Mais même l'interprétation est caduque dès que produite. Ce qui compte, c'est la dynamique qu'elle installe, chez des gens qui auront fait leur propre expérience en la confrontant à d'autres.

## **6.6. Conclusion**

Cette analyse nous permet de caractériser l'approche que nous avons mise en œuvre : il s'agit d'un exercice qui produit, à partir de l'expérience vécue en commun par quelques responsables désireux d'en tirer partie pour leur avenir, des connaissances situées et

personnelles, négociées en groupe, renforcées par cette confrontation, et dont la mémoire ne réside en fin de compte que dans la tête des individus qui ont vécu cet échange.

### **Briefing, débriefing, staff : d'autres pratiques de la relecture vigilante**

Nos deux cas doivent être distingués sur un point majeur : dans le cas PG, les responsables relisent ensemble leur expérience (debriefing, ou « staff »), dans l'autre cas, un nouveau venu se met à l'écoute d'une reconstitution d'une tranche de vie de l'entité qu'il va commander au moment de prendre son commandement (briefing).

Les termes entre parenthèse font référence à des contextes organisationnels et à des structures où ce type d'exercice s'inscrit dans une culture et une tradition : ce sont l'armée et les équipes de soins. L'approfondissement de ces analogies justifierait d'un travail spécifique que nous n'entreprenons pas ici. Mais nous voulons utiliser cette comparaison pour éclairer deux questions : pourquoi les exercices de briefing et de débriefing, sous la forme approfondie que nous avons proposés sont ils si rares dans les entreprises (à l'exception peut-être du management commercial de terrain), alors qu'ils sont fréquents et récurrents dans les organisations citées ? Pourquoi avons nous eu besoin d'écrire une histoire, alors que ces organisations ne le font pas ?

Concernant la question de l'absence de staff de type médical ou de briefing et de débriefing dans les entreprises, nous devons comprendre le contexte de tels dispositifs dans les organisations qui les mettent en œuvre. Le staff médical réunit l'équipe de soignants de façon hebdomadaire, typiquement, pour passer en revue les cas difficiles, en s'appesantissant sur ceux qui se sont mal passés, pour reconstituer les rôles, comprendre, et expliciter ce qu'on aurait pu mieux faire. Les échanges y sont tendus, voire violents, mais il n'y a pas de condamnation des personnes, seulement le maintien d'une vigilance collective, au sens de K.Weick et K.Roberts (Weick & Roberts, 1993). A chaque séance hebdomadaire, plusieurs cas sont examinés, et dans les spécialités où cette pratique est la plus répandue (obstétrique, chirurgie, par exemple), sont traitées des questions de vie et de mort. Le travail du praticien et philosophe Marc Grassin donne un regard expert sur cette dimension (voir par exemple Grassin, 2001) : cet auteur met en évidence l'impossibilité de réglementer a priori le comportement et la prise de décision dans des situations où se joue la vie et la mort. Il défend la nécessité d'une éthique personnelle fortement investie, travaillée et mûrie par le praticien, et l'utilité à cet égard d'une analyse collective a posteriori des actes et décisions en situation. Ce type d'analyse doit faire abstraction de tout jugement sur les personnes pour permettre le

développement de l'expérience individuelle et collective, qui est réelle bien que les situations ne se reproduisent jamais à l'identique.

Le staff est donc justifié par la permanence du danger et la fréquence d'apparition d'incidents associés d'enjeux de vie et de mort. L'évolution du secteur de la santé vers la judiciarisation des relations avec les patients renforce la nécessité d'une telle vigilance. Dans le cadre militaire, les briefing et débriefing précèdent et suivent des opérations sortant de la routine et à fort enjeu. Le commandement qui décide de mobiliser ce type de dispositif développe une double logique de développement de la vigilance, en rappelant notamment le rôle de chacun, et de l'expérience, en opérant une relecture collective de ce qui s'est passé et des causes des problèmes qui se sont manifestés. Dans ce contexte également, des vies humaines sont en jeu. La fréquence de ces réunions n'a pas la régularité du contexte précédent, sauf sur le champ de bataille, où elle est quotidienne.

Nous pensons donc que la rareté du retour d'expérience managérial provient vraisemblablement du sentiment des responsables d'entreprise qu'il ne se joue rien de vital dans leur activité qui justifierait un niveau élevé de cohésion des équipes de direction ou une recherche de continuité dans l'action lors des prises de fonction des dirigeants. Faute de bonnes raisons pour le faire, les managers en entreprises ne pratiquent pas la relecture de leurs actions dans le but de comprendre et de progresser, dans une logique à la fois individuelle et collégiale. Si un tel travail est envisageable dans l'activité commerciale, par exemple dans le cadre d'équipes de vente dont on analyse à plusieurs les performances, c'est qu'il est directement question d'entrée d'argent, et que, dans les petites structures en tout cas, le niveau de trésorerie est précisément un paramètre vital.

La deuxième question que nous nous posons concerne l'utilisation que nous avons faite de récits écrits pour supporter nos exercices de retour d'expérience. Les staffs des médecins et les briefings des militaires ne font pas appel à de tels écrits. Pourtant, les ordres militaires, les protocoles de soin, les règlements, sont écrits, et la réglementation, également écrite, est abondante dans ces professions. Mais les exercices de staff et de (de) briefing ne sont pas, quant à eux, appuyés sur des écrits, et procèdent au contraire de la reconstitution interactive d'actions passées ou futures. Nous pensons que ce qui sépare ces pratiques de la nôtre réside essentiellement dans la différence d'horizon temporel des expériences dont il est fait retour. Certes, d'autres considérations interviennent, comme par exemple l'intérêt de l'absence de trace s'agissant du secret médical ou militaire. Mais surtout, le médecin et le militaire relisent ou préparent des opérations éloignées au plus de quelques jours. Or nos expériences s'étendent sur deux ou trois années.

Notre hypothèse repose sur les observations qui suivent.

Nous avons constaté que la présentation des chronogrammes à nos interlocuteurs, qui faisaient référence à des événements vieux de plusieurs années (les expériences ont duré deux ou trois ans), avaient une fonction d'aide-mémoire. Les personnes rencontrées n'avaient plus tout en tête, beaucoup s'en faut. Des dates étaient parfois contestées, qu'il fallait prouver à l'aide des documents historiques. A d'autres moments, les interlocuteurs avouaient qu'ils avaient « complètement oublié » telle ou telle péripétie. Ainsi, dans le cas où le débriefing concerne une expérience s'étendant dans la durée, l'écriture collective joue un rôle de remémoration, d'autant plus efficace qu'elle est documentée et collective. En même temps, cet écrit n'est qu'un outil, et c'est le processus d'écriture qui est porteur de valeur. Nous avons vu comment cette écriture s'accompagnait d'un jeu de rôle où chacun jouait à nouveau son propre personnage, comme dans une reconstitution policière. Ce mode d'interaction est en définitive très proche des situations que nous citons par analogie.

Sur la base de notre travail, nous pouvons proposer un modèle de dispositif de retour d'expérience managérial. Nous pensons qu'un tel dispositif peut trouver sa place dans les organisations qui prennent au sérieux le développement de la vigilance de leur encadrement sur la façon dont les responsables conduisent, avec d'autres, des transformations stratégiques dans l'organisation. Le développement des efforts d'innovations, qui rendent toujours plus importante la part du non prescrit dans les organisations, la judiciarisation de la relation entre le salarié et l'entreprise, sont deux facteurs qui peuvent pousser au développement d'une telle pratique.

### **Caractéristiques d'un dispositif de staff managérial**

Nous présentons dans ce paragraphe les grandes lignes d'un dispositif de retour d'expérience en management. La présentation qui suit est en quelque sorte un idéal, dont nous avons conscience qu'il ne peut qu'exceptionnellement être appliqué tel quel dans les situations particulières. Mais nous pensons qu'il est utile de disposer d'un tel cadre pour conduire la délicate opération que constitue l'accompagnement de responsables dans un exercice d'autoformation en présence de leurs pairs.

Nous justifions les caractéristiques du dispositif proposé par les deux cas présentés et les évidences empiriques qu'ils contiennent. Nous conviendrons, pour éviter toute ambiguïté avec les méthodes et outils issus des courants de retour d'expérience et de narrativité, de baptiser ce dispositif « staff managérial ».

Le dispositif de staff managérial concourt à deux objectifs :

- Celui de développer la vigilance collective et l'expérience de petits groupes de dirigeants ayant développé une pratique de coopération autour de leurs responsabilités respectives dans un domaine à fort enjeu.
- Celui d'assurer un passage de mains entre responsables lorsque la complexité ou l'importance de la situation à gérer justifie une attention particulière, alors même qu'il n'est matériellement pas possible de disposer d'une période de recouvrement dans la présence des responsables, l'ancien et le nouveau.

Le staff managérial est constitué sur la base du volontariat, favorisant ainsi l'engagement des membres et la convivialité du groupe. Ce dispositif est proposé, mais ceux qui s'y engagent doivent se sentir libres de s'y engager. Les membres du staff sont prioritairement les responsables qui ont développé une coopération au long cours dans le premier cas d'application, le responsable en partance et son successeur dans le second cas. Nous les appellerons « membres fondateurs ». Il est fortement recommandé d'enrichir ce staff de quelques personnes, avec les caractéristiques suivantes, partiellement contradictoires : ces personnes enrichissent le point de vue du groupe ainsi constitué, par des pratiques professionnelles et une position, dans le dispositif de coopération ou dans les équipes en place, différente de celle des membres fondateurs ; ces personnes sont cooptées par les fondateurs, qui devront les considérer comme des pairs, ou en tout cas comme des interlocuteurs valables, devant lesquels ils se sentiront libre d'exprimer des points de vue authentiques. Le staff doit être animé par une personne également cooptée par les fondateurs, qui connaisse bien l'entreprise et dispose de compétences en recherche clinique. Le staff ainsi constitué doit convenir de l'expérience significative qu'il s'agit de relire, soit qu'elle soit emblématique de la coopération évoquée, soit qu'elle représente l'enjeu essentiel de la continuité dans l'action. Soutenu par le recueil de données et de témoignages de l'animateur (idéalement une quinzaine de témoins), le staff œuvre dans un premier temps à la reconstitution des faits. Le témoignage des membres du groupe, notamment celui des fondateurs, pourra nécessiter plusieurs rencontres, jusqu'à quatre pour certains fondateurs. Cette reconstitution est documentée au fur et à mesure. Les ambiguïtés concernant le rôle et la responsabilité de chacun ou la chronologie des événements sont levées, les désaccords négociés ou notés dans le récit. Il peut se faire que quelques zones d'ombre ne puissent être éclaircies, et que le groupe ne souhaite pas afficher les discordances de vue non résolues à ce propos. Ceci pourra concerner par exemple la responsabilité personnelle d'un acteur dans une

opération ne relevant pas du cœur de l'expérience. De tels éléments conflictuels pourront alors être éliminés du récit. Mais nous recommandons que cette élimination fasse l'objet d'une argumentation, assortie idéalement de règles du jeu à expliciter, comme le respect du droit à l'erreur, la focalisation du récit sur les acquis fondamentaux, par exemple. Nous ne proposons pas de modèle pour la structure de ce récit. Nous recommandons seulement de le construire autour de l'ossature que constitue le chronogramme. Ce document présente les principaux événements de la période étudiée, jugé comme tels par les personnes rencontrées, et en premier lieu par les fondateurs. Le chronogramme distingue également des catégories pertinentes d'acteurs dont le rôle est jugé significatif dans l'histoire. Les événements sont associés à certaines catégories, selon l'impact que les événements évoqués ont eu sur eux ou réciproquement, selon qu'ils en ont été à l'origine. Bien que les débats aient lieu à huis clos, il importe de rappeler au groupe que ce qu'il produit est destiné à être lu par des acteurs de l'entreprise ne participant pas aux travaux. Les cibles prioritaires sont à cet égard les autres acteurs de l'expérience, en particulier ceux qui auront été interrogés, et certains responsables hiérarchiques de l'entreprise intéressés à l'expérience ou à sa réplication. Cette perspective, quelle que soit l'ampleur de sa matérialisation finale, incite le groupe à converger sur une histoire suffisamment polyphonique, en réduisant les tentations de censure. Elle pousse également les membres à effectuer une relecture attentive des versions successives qui lui sont proposées. Les lectures sont individuelles puis les commentaires sont partagés en réunion. Selon la complexité de la situation, le nombre de réunions peut varier, mais il convient d'en prévoir au moins trois, et le groupe y est réuni au complet. Lorsque l'histoire se stabilise, il convient de passer à l'étape d'interprétation. Cet exercice est d'abord un travail de réflexion individuelle, mais dont les résultats sont proposés au groupe. Il est essentiellement le fait des fondateurs, car ceux-ci, a priori les plus investis, élaborent volontiers pour eux-même la liste des points dont ils vont avoir besoin, dans une dimension prospective. Il est utile au départ de cette réflexion de nourrir le groupe par des travaux empiriques touchant à des situations voisines, dont l'animateur diffusera des morceaux choisis ou des synthèses. Le format du produit de ce travail est libre. Il prendra idéalement la forme de liste de points, accompagnés de sentences courtes (quelques lignes). Ces points sont des points extraits de l'histoire et jugés marquant par celui qui le retient. Les sentences rappellent le fait, les logiques intéressantes qu'il révèle, le pourquoi de cet intérêt du point de vue de celui qui retient ce fait. Cette justification renvoie à la perspective d'occurrence à nouveau de la situation. L'animateur propose les premiers points en partant des éléments qui ont fait débat dans la construction de l'histoire. La liste s'allonge ensuite au gré des commentaires en groupe sur la première liste.

La vigilance de l'animateur doit porter sur le caractère rétrospectif de la sélection, car le groupe aura progressivement tendance, après avoir exploité les événements passés, à mobiliser des événements actuels, à la façon d'un staff de médecine. Cette pratique est absolument légitime, mais peut s'exercer dans le cadre habituel de l'organisation. Lorsque cette tendance se manifeste (typiquement au bout de trois ou quatre réunions) il convient de clore la phase d'interprétation. Il reste au groupe à rendre compte de son activité. L'objectif de ce compte rendu final n'est pas d'abord de permettre au groupe de communiquer à d'autres ce qu'il a appris, bien que cette hypothèse doive être considérée, car elle nous paraît stimulante et potentiellement applicable. Mais ce travail vise surtout à consolider les acquis du groupe pour chacun de ses membres, en lui proposant un dernier exercice collectif. Le choix de la cible de cette restitution finale est libre, mais il est préférable de choisir des interlocuteurs proches hiérarchiquement des fondateurs, et partageant avec eux les préoccupations ayant conduit au lancement de l'opération. Le récit est communiqué aux participants, ce qui justifie a posteriori les précautions qui ont entouré sa genèse. Le groupe se concentre sur l'interprétation. Il doit choisir collégialement les points qui lui semblent les plus dignes d'intérêt, et approfondit l'interprétation en ce qui les concerne (rappel de la situation, en quoi elle est archétypique, ce qui s'est passé). Les documents de référence peuvent être cités, et si le besoin s'en fait sentir, l'animateur peut en proposer d'autres pour alimenter la réflexion. Le groupe est dissout après cette présentation, mais l'animateur reste disponible pour les demandes de communications éventuelles qui pourraient émerger dans les semaines qui suivent cette dissolution.

### **Réflexions finales sur la formation des dirigeants.**

Nous voudrions maintenant proposer également quelques considérations plus générales dépassant ce dispositif précis pour évaluer un certain nombre de formations pour dirigeants, appuyées sur l'étude de cas vécus. En nous référant à un travail un peu ancien, mais que notre propre pratique du conseil et de la formation-action corrobore (Benoît-Cattin & Poiroux, 1991), nous partons du constat que la formation continue du dirigeant est un leurre, et qu'il ne trouve de façon générale ni le temps ni l'envie de se former. S'il prend un moment pour investir dans l'acquisition de compétences nouvelles, c'est soit que sa hiérarchie l'y a poussé, soit qu'il inscrit cette démarche dans une perspective d'avancement, car la formation envisagée est reconnue institutionnellement comme favorable à un tel avancement. A côté de ce constat, nous savons de façon empirique qu'il existe une abondante quantité d'évènements

où des dirigeants se rencontrent : séminaires, clubs, associations. Ils sont libres de se rendre à ces événements et s'y rendent en effet. Le temps qu'ils y consacrent est court, et ils viennent entendre des témoignages ou en apporter. Il nous semblerait intéressant de réfléchir sur les conditions de mobilisation du dirigeant dans une démarche un peu plus soutenue, au profit d'une amélioration de ses propres performances. Nous pouvons témoigner que ceci est possible, et que nous avons obtenu ce type d'engagement. Pourquoi ?

Le premier élément de réponse, c'est que nos interlocuteurs avaient envie de cette démarche. Ils n'avaient pas explicitement envie d'apprendre, mais ils avaient envie de comprendre. Il s'agissait pour eux soit de travailler sur leur propre vécu pour aller plus loin, après avoir traversé une période difficile, soit d'aborder dans les meilleures conditions un environnement nouveau qu'ils se représentaient comme plus complexe que ce qu'ils avaient connu jusqu'alors. Un deuxième élément, nous semble-t-il, c'est que le cadre du travail qui leur était proposé était convivial et familial. Il leur a été proposé de travailler avec des gens qu'ils connaissaient bien, qu'ils avaient eux-même choisis, et avec lesquels ils pourraient s'exprimer librement. Les dates et heures de rencontre, le rythme de ces travaux étaient fixés avec eux. Le troisième élément, c'est la prise en compte dans l'exercice proposé de leur propre réalité, avant toute autre préoccupation. Certes, des apports externes ont été proposés, sous forme essentiellement de courts extraits de textes qu'il leur était proposé de lire. Mais ces documents étaient choisis en référence directe avec leur vécu de sorte qu'ils fassent immédiatement sens par rapport à la situation qu'ils connaissaient. Il nous semble qu'il y a enfin une dernière dimension, qui nous semble peut-être ouvrir un champ de réflexion par rapport aux pratiques habituelles de la recherche action, dont on aura perçu la proximité, en tout cas la compatibilité avec les caractéristiques précédentes. C'est la proposition faite aux acteurs de réfléchir par eux-mêmes et de se découvrir capables de produire de la connaissance, tout en réalisant que la réflexion en groupe est un catalyseur de cette production, qui reste cependant d'abord la leur propre. La confiance résultant de cette découverte est sans doute un puissant stimulant pour que la connaissance produite soit réinvestie dans l'organisation. L'organisation qui aide son management à devenir apprenant de sa propre expérience peut, à condition de veiller aux conditions favorables d'expression de ces connaissances nouvelles, devenir une organisation apprenante.





## **7. ANALYSE THEORIQUE**

### **7.1. Introduction**

Notre propos dans ce chapitre est de formuler quelques hypothèses théoriques à partir des deux cas présentés, en s'appuyant, mais en dépassant à l'occasion, les théories existantes présentées, pour les plus pertinentes d'entre elles, au chapitre trois (Théories de référence).

Nous aborderons successivement : le processus d'apprentissage développé par les groupes ; les logiques d'acteurs dans ces groupes, et leurs interactions avant, pendant et après la vie du groupe ; enfin, le rôle des objets et du langage dans le fonctionnement des groupes.

### **7.2. Le processus d'apprentissage en œuvre dans nos retours d'expérience : une approche gestionnaire.**

En employant le terme de « approche gestionnaire », nous voulons signifier que nous mobilisons des théories relevant typiquement des sciences de gestion : retours d'expériences industriels, approches narratives et stratégies d'acteurs. Nous renvoyons aux paragraphes ultérieurs la mobilisation d'approches pluridisciplinaires, issues des théories de l'activité et de la psychologie du travail, qui auront pour objet de développer plus spécifiquement une compréhension du fonctionnement des groupes de retour d'expérience et l'analyse de leurs performances.

#### **7.2.1. Cycle de vie des groupes de retour d'expérience : bilan.**

Les groupes de retour d'expérience ont un cycle de vie particulier, dans lequel les acteurs, bien que se connaissant, se découvrent, rivalisent, trouvent leur chemin en se comparant puis se séparent. Il s'agit ici de décrire ces phases, en dégagant les bases utiles aux analyses ultérieures, et soulignant en particulier le rôle joué par l'intervenant.

### 7.2.1.1. Préfiguration

Avant que d'exister, le retour d'expérience est déjà en gestation au travers de ses promoteurs, dont l'intervenant extérieur. Celui-ci joue un rôle clé dans la concrétisation de l'idée, puisqu'il a les moyens de donner à l'idée une forme concrète et opérationnelle : un planning, un budget, une méthode d'investigation, des arguments pour rendre l'opération présentable aux membres de l'organisation, en particulier aux décideurs qui devront engager ou accepter l'engagement des ressources. Mais les autres parties prenantes ont déjà de façon plus ou moins consciente une attente par rapport au projet et à l'exploitation des leçons dont il est potentiellement porteur. Cette attente, nous l'avons vu, est individuelle, et pas nécessairement cohérente entre les différents acteurs. Ce qu'ils partagent, c'est le sentiment qu'il y a un parti à tirer de ce qui vient d'être vécu. Les raisons qui font que le passage à l'acte ne se fait pas spontanément sont diverses. Outre la question de l'incapacité des acteurs à imaginer la façon de concevoir opérationnellement la démarche (transformation assurée par l'intervenant extérieur), qui les font douter de la faisabilité d'une telle opération, il y a un doute d'opportunité et un doute de légitimité.

Le doute d'opportunité, c'est celui qui vient de l'incapacité dans lequel ils se trouvent d'évaluer la valeur réelle de ce qu'ils vont trouver en menant une telle analyse rétrospective, et de l'exploitabilité des résultats par rapport à la préoccupation qui les habite concernant le futur.

Le doute de légitimité tient à ce que ces préoccupations, bien que professionnelles, sont essentiellement individuelles. Aucun acteur ne veut prendre le risque d'assumer seul une opération coûteuse aux résultats incertains pour satisfaire un besoin égoïste de comprendre, d'autant que la démarche envisagée n'est pas couramment pratiquée dans l'entreprise. Le fait que d'autres (ils sont trois co-décideurs chez PG, deux chez DEX) partagent le sentiment que l'opération est intéressante rend son lancement envisageable, même si les motivations des uns et des autres diffèrent sensiblement.

Ce qui se jouera dans le groupe est fortement dépendant de ces rapports initiaux. A un premier niveau, il est perceptible que ceux qui ont contribué à la décision sont en quelque sorte les propriétaires du projet. Ils ont leur mot à dire. Ce sont eux qui valident la composition du groupe de retour d'expérience. Dans les deux cas, nous avons eu l'occasion de proposer des membres potentiels dont la participation a été rejetée par l'un des initiateurs. Ensuite, une fois le groupe lancé, la latitude qu'ont les participants à exprimer un désaccord est en définitive le résultat de cette dépendance mutuelle au moment du lancement.

Ceci permet au consultant de trouver plus facilement une place : c'est à lui aussi que le projet doit d'exister et chacun le sait. Son point fort est plus son savoir-faire que sa neutralité, laquelle n'est pas totale, mais se situe dans l'équilibre qu'il tente d'obtenir des pouvoirs en présence. Son point faible est d'être payé pour cela.

Nous pensons que l'analyse de cette préfiguration d'une opération de retour d'expérience managérial, quelle que soit par la suite la technique utilisée, éclaire d'un jour nouveau la prise de décision de cette initiative, autour de deux questions : Qui décide ? Pourquoi ? Nous suggérons que la réponse à ces questions révèle également la nature du biais qui risque d'être introduit dans le déroulement du retour d'expérience lui-même et la valeur des résultats qu'il produit, car il n'est pas question, au fond, que les résultats portent préjudice aux commanditaires.

#### **7.2.1.2. Découverte et mise en convergence**

La mise à disposition du groupe de propos tenus par chacun individuellement à l'intervenant extérieur, même si ces comptes-rendus sont validés, crée la surprise, la découverte de l'autre dans la différence de son point de vue. Cette découverte est manifeste par les réactions d'étonnement formulées au consultant lorsqu'il rencontre individuellement les membres du groupe en leur soumettant des propos tenus par d'autres participants. Dans le cas de PG, cette découverte a été exprimée comme telle par le DE Réseau, à la lecture du récit. Dans le cas DEX, c'est l'assistant informatique, non accepté dans le groupe, et auquel le récit est soumis, qui exprime les lacunes qu'il perçoit et propose des corrections.

Nous pouvons souligner ici la validité de l'hypothèse de J.Girin (Girin, 1995-2) sur la nécessité d'assumer l'ignorance dans laquelle se trouvent les membres d'une organisation sur ce que font les autres. Cette réalité est avérée même dans le cadre d'un projet où les acteurs se trouvent dans une situation de quasi-cohabitation.

Les points de vue sont discutés, négociés, mis en convergence par l'entremise de l'intervenant. Il s'agit d'un travail de négociation au sens où des concessions sont faites sur les éléments qui sont ou non rapportés, et l'attribution qui est faite des décisions prises, bonnes ou mauvaises. Les absents, ceux qui ont été interrogés et ont permis de rapporter des faits inconnus des membres du groupe, mais ne sont pas là pour les défendre, n'ont pas nécessairement voix au chapitre, en définitive.

Cette phase est celle de la construction du récit, dont nous reprendrons plus loin en détail les mécanismes. Nous nous limitons à souligner ici que, au cours de cette phase, les membres du groupe, intervenant extérieur compris, deviennent complices d'un récit qui n'est véridique

qu'en tant qu'il est le lieu de convergence d'opinions au départ non alignées, voire partiellement contradictoires. C'est pourquoi l'appui initial de l'histoire sur un recensement chronologique de faits avérés, justifiés par des écrits, constitue un élément fondamental de validité du récit produit. Ce récit, les faits qu'il retient, les mots qu'ils contient, constitue un élément fort de construction identitaire du groupe, qui se révélera plus tard lors de la prise de parole des membres dans la phase de communication.

Dans cette phase, le groupe se raconte et prend conscience de sa pérennité, en tant que pilote historique du programme, pour PG, en tant que direction pérenne du département DEX, au-delà le changement de mains, dans ce deuxième cas. L'expérience s'inscrit dans l'histoire, et inscrit avec elle ceux qui l'on conduit et ceux qui la prolongent.

### **7.2.1.3. Autonomisation.**

Le récit achevé est progressivement délaissé. Chacun l'exploite pour son compte, tout en s'inspirant de la façon dont l'autre se l'approprie lui-même. Le signe de cette appropriation individuelle transparaît dans le cas PG au moment de l'élaboration des repères. Ceux-ci, constitués de petits extraits de l'histoire illustrant des accidents de parcours positifs ou négatifs à fin d'illustration, sont classés dans un tableau. Les colonnes de ce tableau correspondent aux différents destinataires de ces messages, sous forme de fonctions types, mais dans lesquelles il est aisé de reconnaître les fonctions actuelles des membres du groupe. L'intervenant extérieur maintient formellement le groupe, par la poursuite de réunions auxquelles tous participent, et l'apparence collective de sa production, grâce à ce tableau qui juxtapose les leçons des diverses parties prenantes. Mais le travail de validation tend à devenir individuel, et déjà le collectif se dissout.

Cette individualisation prend deux formes : la première est une sorte de compétition qui s'établit entre le directeur de programme et le responsable informatique du programme. Il n'y a pas co-production de la liste de repères : chacun se réfère à la liste de l'autre pour lui emprunter des idées, transformer le titre ou le contenu pour lui donner une valeur démonstrative plus adaptée au public virtuel visé, vérifier que chacun dispose d'un nombre de repères à peu près identique à l'autre. La deuxième forme d'individualisation porte sur la validation des rédactions des textes des repères. Chaque membre du groupe, s'identifiant à tour de rôle comme lecteur idéal de ces courtes rédactions, en précise seul le contenu, en affine les mots et les idées, le reste du groupe restant silencieux, à quelques commentaires historiques près. L'évidence de cette autonomisation nous est donnée par le responsable

informatique qui, à l'issue d'une réunion qui n'avait pas permis de traiter jusqu'au bout les repères relevant de sa spécialité, a demandé à l'intervenant un rendez-vous particulier lui permettant d'en venir à bout.

Ainsi le directeur de programme PG et le responsable informatique du programme rivalisent à nouveau et se comparent, cessant de faire oeuvre commune, mais se servant de la base commune pour tracer leurs voies respectives.

Dans le cas DEX, l'appropriation du récit correspond au changement de responsable : l'ancien DEX se retire de la structure de travail, estimant qu'il avait livré ce qui lui semblait important. Il avait aussi le souci de ne pas apparaître comme juge ou comme observateur critique des initiatives de son successeur. Ce dernier concentre son attention sur la fin du récit en en développant une partie prospective. Il met le récit au service de son intention première, celle d'élaborer et de mettre en œuvre une politique de gestion des compétences. Il ne réalisera pas immédiatement jusqu'au bout ce projet, d'ailleurs, l'environnement n'étant pas suffisamment favorable à ses yeux. Mais sa personnalité et son autonomie s'affirment en ce sens dès l'instant où le récit prend sa forme stable.

Le récit, délaissé et donc aussi un point d'appui, une plate-forme de lancement d'initiatives nouvelles qui ne mettent pas en cause la vision du nouveau DEX, mais au contraire, la valorise. Le sens qu'il a permis de découvrir constitue aussi une direction à poursuivre. Les récits, du reste ne se terminent pas par des conclusions, mais un paragraphe final intitulé : « et maintenant... ». C'est donc une invitation à l'action, et ces actions se préparent individuellement à l'intérieur du cocon constitué du groupe de retour d'expérience.

#### **7.2.1.4. Séparation**

Les repères constituent des interprétations individuelles, soumises au regard du groupe. Dans le cas REX, ce ne sont pas les repères qui jouent le rôle de formalisation de la pensée individuelle, mais la fin du récit, dans laquelle le nouveau chef de département exprime sa stratégie, et dans les supports de présentation préparés à son intention, dans lesquels il l'explique pour son comité de direction. Dans le cas PG, ces formulations sont distinctes, bien que structurées de façon semblable et mises en parallèle. La rédaction associée à chaque repère se stabilise au bout d'une ou deux itérations ; le nouveau DEX demande à l'intervenant une dernière formulation reprenant les objections de ses chefs de service. Il est temps maintenant pour chaque membre de confronter ses acquis au reste du monde.

Dans le cas de DEX, cette confrontation est synchrone de la fin du mandat de l'intervenant. L'appui à nouveau d'une aide extérieure ne sera recherché que beaucoup plus tard. Dans le cas PG, la sortie des membres de la structure groupale est plus complexe, et peut s'examiner autour des premières communications des résultats.

La toute première communication est conjointe, et associe le trois initiateurs de l'opération dans un cercle fermé de décideurs de haut niveau (membres du comité exécutif, ou collaborateurs directs influents). Une solidarité claire se manifeste dans cette réunion, et la contradiction ne s'opère qu'entre un directeur qui découvre les résultats de la démarche et l'ensemble du groupe. Le même type d'attitude solidaire se reproduit lors de la présentation au comité opérationnel du projet PG, et ce bien que l'accueil réservé à la présentation ait été houleux, en tout cas de la part des informaticiens. Puis le mouvement collectif disparaît. L'action envisagée de mise en place d'une formation aux grands projets, qui aurait manifesté d'un projet de transformation institutionnelle, en convertissant la vague intention initiale de dissémination des acquis en un acte collectif concret vers l'organisation, n'aura finalement pas lieu. Aucun membre du groupe de retour d'expérience ne s'en est fait le champion. A l'inverse, l'intervenant extérieur est sollicité, durant une période relativement courte d'ailleurs, pour aider tel ou tel à exploiter à sa façon et en tenant compte de son propre contexte ce qu'il a tiré du retour d'expérience. Ces préparations au passage à l'acte se font au travers de rencontres individuelles, en face à face. Le groupe ne se réunit plus. Là encore, le consultant est bientôt au bout de son mandat, qui ne sera pas renouvelé dans l'immédiat. Les nouvelles missions qui apparaîtront par la suite dans le terrain PG sont du reste le fait d'initiatives autonomes et décorrélées de deux membres fondateurs du retour d'expérience : le directeur de programme et le responsable informatique du programme.

### **7.2.2. Quête et diffusion d'un sens partagé**

L'existence d'un groupe humain, de taille limitée, lieu de confrontation et de partage d'une expérience passée, peut sans doute constituer un vecteur favorable à l'élaboration comme à la diffusion du sens à donner à cette expérience. Nous privilégierons les références au groupe de retour d'expérience PG, plus riche, pour développer ce point, tout en étendant l'analyse au cas de DEX chaque fois que possible, ce qui est fréquent.

### **7.2.2.1. Quête et partage du sens.**

Nous proposons, en partant des observations réalisées dans les groupes, de parler de sens partagé (plutôt que de connaissances partagées) dans la mesure où ce ne sont pas tant les expériences vécues que des propositions d'interprétation qui sont échangées et citées en référence dans ces groupes. Nous rappelons que cette expression de « sens partagé » renvoie pour nous non pas à une mise en commun de l'ensemble des éléments d'interprétation individuels, sans doute inaccessible, mais seulement à quelques éléments utiles à l'écriture d'un récit acceptable par tous. Dans PG, bien que le groupe constitué autour du programme soit en effet constitué de personnes ayant toutes un vécu commun important, chacun a eu à découvrir de l'expérience des autres. A contrario, ce partage a été plus simple dans le groupe DEX, où deux participants sur quatre n'ont pas vécu le projet. L'élaboration de l'interprétation a été moins laborieuse. En revanche, elle a été contestée par les acteurs du département absents du groupe mais ayant vécu le projet.

Idéalement, comme nous avons pu l'observer dans le groupe PG, il s'agit pour les membres du groupe, à partir des dissonances cognitives qu'ils ont perçues, de faire émerger et de confronter leurs visions, afin de disposer d'une représentation acceptable par tous les membres du groupe. Dans PG, il a fallu comprendre la résistance initiale des concepteurs informaticiens à s'aligner sur les orientations de la maîtrise d'ouvrage, alors qu'un tel alignement s'inscrit dans le modèle dominant mandataire – mandant – ou encore pourquoi les experts techniques n'étaient pas entrés en scène plus tôt pour développer une connaissance satisfaisante du produit du fournisseur. La représentation obtenue est une histoire négociée, codifiant le rôle de chacun, rapportant les événements marquants, introduisant des mots chargés de sens pour évoquer le vécu partagé. Ces élaborations fournissent ainsi un cadre interprétatif satisfaisant pour chacun.

### **7.2.2.2. Enjeux du sens partagé.**

A quoi peut servir ce sens partagé ? Une telle convergence du groupe sur ce qui s'est passé permet à chacun de se forger des convictions nouvelles, suffisamment convergentes pour stimuler l'action, sans être peut-être absolument identiques (nous n'aurons jamais les moyens d'acquiescer une telle certitude). Cette convergence, moteur de l'action, est visible par exemple au niveau du DE réseau. Lorsqu'il choisit l'ancien directeur de programme comme responsable de la gouvernance, nous pensons qu'il le fait sur la base d'une conviction qu'il a



acquise au travers des travaux du groupe. La compréhension de cette logique de partage de sens par le groupe peut ainsi non seulement permettre de réviser la notion de connaissance commune à un groupe de managers, mais aussi celle de connaissance organisationnelle. Il suffit pour cela de considérer que les groupes, comités, équipes de travail, sont répandus dans les grandes organisations, dont ils constituent les points de coordination au-delà des procédures de routine. Ces groupes ont besoin pour fonctionner efficacement d'un minimum de références communes. Les exigences de coopération entre ces groupes, nommée transversalité dans le cas PG, peuvent mobiliser un groupe ou certains de ses membres à promouvoir de nouvelles interprétations du réel perçu. Lorsque le jeu politique le permet, cette diffusion peut réussir et déboucher sur une compétence organisationnelle nouvelle, au sens d'une meilleure pertinence du collectif à la situation.

#### **7.2.2.3. Mécanisme de construction collective du sens : de la rétrospective à la prospective.**

La construction collective de sens est associée à un mouvement effectué par le groupe d'une approche rétrospective vers une approche prospective. En effet, si les acteurs sont munis d'une intention, plus ou moins claire, de tirer parti dans le futur de ce qu'ils ont vécu dans le passé, ce projet est assez confus. Une certaine angoisse peut même être décelée parfois, lorsqu'un doute surgit sur la possibilité de développer des connaissances à partir d'un retour d'expérience (Cf. l'interpellation du consultant par le responsable SI dans le cas PG). L'exercice de narration proposé porte en soi cette ambivalence : pouvoir rapporter avec nostalgie les succès anciens, et appeler à la grande aventure. Ce qui se joue, c'est de parvenir à « *ordonner le réel, à expliquer en quoi le passé préfigure l'avenir et permet d'imaginer le futur* » (Kahane, 2005)

#### **Rétrospective**

Le premier mouvement du groupe, accompagné par l'intervenant extérieur, est donc bien de se tourner vers le passé pour le réorganiser. Cette orientation ne gomme pas les intentions initiales de chaque membre. Au contraire, elle s'inscrit bien dans l'intention de chacun d'exploiter dans le futur les résultats obtenus. Chacun compose avec la vision de l'autre. Mais ce processus comprend plusieurs phase. La première est celle de l'affirmation de soi et de son action. Cette affirmation ne rentre pas nécessairement en conflit avec ce qui a été collecté par

l'intervenant et restitué au groupe, mais des points importants étaient absents de la compréhension collective, car inconnus des autres et insuffisamment développés par l'intervenant dans les premières consolidations qu'il propose au groupe. La superposition de ces affirmations discordantes dans le discours linéaire initial trouble le récit. Comme les mobiles des uns et des autres ne sont pas explicités, rien ne garantit a priori, par conséquent qu'il soit possible de converger sur une intrigue acceptable pour chacun des membres du groupe ; Pour autant, le passé est unanimement reconnu par ces membres, y compris l'intervenant, comme source possible de connaissance. Mais en même temps, la nature même de ces connaissances n'est pas identifiée. Il y a quelque chose de la quête du Graal, en tout cas de la quête – ou enquête - selon J.Dewey (Dewey, 1938) qui définit la connaissance comme le résultat de cette quête, sans autre attribut : « *La connaissance est le nom du produit des enquêtes bien menées* ».

Il s'agit de façon consciente et délibérée de chercher des motifs de modification des systèmes individuels et collectifs de représentation du monde, à partir de ce qui a été vécu. Les représentations initiales ne sont pas partagées, mais la démarche est collective, et il s'agit de se mettre d'accord sur ce qui, dans l'expérience passée, interpelle, conforte ce que l'on croyait, ou au contraire, le remet en cause. C'est le « on » qui pose question. Le pari est sans doute fait que d'avoir traversé les turbulences du projet avec succès crée une convergence suffisante pour que le jeu rétrospectif vaille d'être joué. Pas de rétrospective collective sans solidarité a priori. Mais il s'agit d'une solidarité de compagnons d'armes, intuitive, largement tacite. C'est un des enjeux du travail rétrospectif que d'en trouver les fondements, en même temps que de mettre à jour d'hypothétiques connaissances nouvelles.

Cette analyse, qui caractérise le cas PG, est largement applicable au cas DEX, si l'on considère les motivations de l'ancien DEX, de son adjoint et de l'intervenant, c'est-à-dire les quelques personnes du groupe ayant vécu l'expérience : l'adjoint de l'ancien DEX partant en retraite désire avant tout communiquer son héritage, tandis que l'ancien DEX souhaite que son initiative lui survive dans le département. Ils ont des objectifs distincts et non nécessairement convergents. La différence, dans DEX, c'est que l'exploration du passé est réservée à ceux qui l'ont vécu, sous le regard des nouveaux, tandis que ces derniers (le nouveau DEX et son nouvel adjoint) ont une intention explicite qui n'a pas attendu la consolidation du récit.

Le but poursuivi par chaque groupe consiste donc finalement à gommer les divergences, trouver un équilibre dans les points de vue. Cette négociation apparaît fortement influencée

par les initiateurs historiques de chacune des expériences : Il s'agit, dans le cas PG, de l'ancien DE Réseaux. Bien qu'extérieur au groupe, ce responsable a constitué une référence forte. Il a été rencontré dans le cadre des interviews des décideurs, et le compte-rendu de son entretien a constitué une référence non contestée. Ainsi, faute de pouvoir s'avouer leurs motivations individuelles profondes, les co-auteurs du récit PG parviennent à converger autour de l'intention de l'initiateur du projet. Le cas DEX est un peu différent. Le fondateur fédérateur de la vision passée n'est autre que le chef de département. Celui-ci garantit par sa seule présence et sa légitimité historique la convergence de la reconstitution historique. Mais ici, l'intention avouée du nouveau DEX (développer une politique de gestion des compétences) se substitue progressivement à la vision passée comme intention collective. Ces intentions particulières (celles du DE Réseaux, du nouveau DEX) sont donc fédératrices pour les groupes PG et DEX respectivement, mais ne constituent pas une vision partagée du groupe sur le sens de l'expérience. Elles permettent seulement au groupe de poursuivre son action collective d'interprétation du récit

### **Perspectives**

La relecture du passé s'accompagne donc d'une mise en perspective. L'exercice est complexe, car si le passé est commun, les vécus sont individuels et les intentions également. Il y a donc plusieurs perspectives, en fait. La réconciliation des vécus est obtenue par négociation, une reconnaissance des faits et des rôles. En revanche, il n'y a pas de négociation des perspectives individuelles. Il y a seulement l'accord sur quelques perspectives nouvelles, explicitées au cours du travail.

Dans le cas PG, il y en a deux. La première est la reconnaissance de la valeur d'un nouveau type de coopération entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre, de l'ordre de la co-production au sens de J.Girin (Girin, 1995 - 2).

La seconde apparaît au moment de la relecture du récit, lorsque est formulée l'hypothèse qu'un lecteur non bienveillant pourrait en prendre connaissance. Il s'agit là d'une perspective mineure, certes, mais partagée par les membres du groupe, puisqu'elle concerne l'accueil futur du travail collectif.

Dans le cas de DEX, une perspective s'impose : c'est celle du nouveau DEX, maître du jeu après le départ de son prédécesseur. Cette explicitation est précoce, sans doute parce que le nouveau DEX, n'ayant pas vécu l'expérience, en relativise l'apport, qui concerne

essentiellement sa propre compréhension du contexte. Il s'agit pour lui de développer sa politique nouvelle.

### **Prospective**

Dans PG, il résulte de ce qui précède que la vision prospective collective est finalement vague, peu investie. Elle se limite à la conviction partagée qu'il faut développer dans le futur un nouveau mode de coopération entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre informatique. Mais dans le même temps, chaque membre du groupe s'est assuré individuellement face aux autres qu'il avait bien compris ce qui lui était arrivé. Cette conscience a servi à ceux des membres placés en situation favorable à prendre des initiatives. Ils ont utilisés les acquis du retour d'expérience en les utilisant comme plate-forme de propositions dans leurs situations respectives.

Dans le cas DEX, l'intention est claire, et transformée rapidement en politique explicite de gestion de compétences. Mais le mouvement est effectué trop rapidement : en effet, le bilan tiré du passé n'est pas reconnu par les chefs de services. Le nouveau DEX devra avoir acquis une légitimité suffisante auprès de son état-major pour mettre en œuvre son projet. Finalement, dans ce cas également, la transformation de la réflexion prospective en action aura fait long feu.

Ce décalage temporel entre le récit et son interprétation, d'une part, et l'action elle-même, qui est finalement engagée, mais plusieurs mois plus tard, prend à contre-pied l'idée selon laquelle l'effet d'activation du récit était contemporain de son énoncé.

Ainsi, pour P.Lorino :

*« Le récit lui-même n'influe sur le devenir de l'organisation que s'il est mis en œuvre et pleinement engagé dans des processus d'action en cours » (Lorino, 2005).*

La notion d'interaction développée par K.Weick, ou plus exactement d' « enactement » crée aussi un lien temporel entre interprétation et action en cours, dans la mesure où le sens des actions décrétées est confirmé à l'acteur au travers des stimuli perçus comme résultat de ces actions (Vidaillet, 2003).

De même, nous pouvons lire chez F. Allard-Poesi, commentant l'œuvre de K.Weick, que « la délibération stratégique est dans une large mesure rétrospective. Avant que le stratège ne distingue une forme dans les flux, il n'y a que des îlots provisoires de consistance.../...qui ont

toutes les chances de se dissoudre si elles ne sont pas dégagées par un acte de pensée » (Allard-Poesi, 2003).

Il nous apparaît au contraire que l'écriture du récit et de son interprétation, qui forme une sorte de délibération stratégique, constitue un acte de pensée suffisamment fort pour dégager ce potentiel d'action, même si l'action est réalisée beaucoup plus tard : le produit de l'interprétation peut se révéler en temps différé.

#### **7.2.2.4 Mécanismes de diffusion du sens**

##### **La communication**

La communication formelle envisagée au départ échoue. La question théorique fondamentale derrière cet échec est celle des destinataires potentiels des acquis d'une expérience. La littérature que nous avons explorée aborde peu ce thème. Dans notre propre démarche, l'identification des destinataires pouvait apparaître au départ comme allant de soi pour nos commanditaires, puisque ces destinataires n'étaient pas spécifiés au moment du lancement de la démarche.

Voilà bien, nous semble-t-il, une caractéristique des démarches centrées sur l'expérience. Les promoteurs agissent comme si les résultats du retour d'expérience intéressaient tout le monde : or la pratique tend à montrer que, en dehors de périodes de crises, ce n'est pas le cas (Charbit, 1991). Dans nos deux cas, les managers acteurs du projet, qui l'ont vécu mais n'ont pas participé aux travaux du groupe semblent les plus demandeurs des résultats du retour d'expérience. Mais ils ne se reconnaissent pas bien dans l'interprétation, car ils n'ont pas eu l'opportunité de livrer leurs propres réflexions. Ceux qui n'ont pas connu l'expérience manquent de références concrètes pour comprendre le sens de ce qui leur est communiqué.

Or les acquis de l'expérience ont vocation à être communiqués, et la communication suppose un destinataire, une cible.

Le paradoxe est donc là : par certains aspects, la communication est omniprésente, et la formulation des messages, les dispositifs d'accès à ces messages, font l'objet du plus grand soin. La dimension politique de cette communication est particulièrement prise en compte. Elle est visible au niveau du souci d'acceptabilité politique du récit écrit (cas PG), qui ne doit froisser personne dans sa forme : la subversion du message, qui est réelle, ne doit pas s'accompagner d'éléments qui pourraient être perçus trop directement comme des remises en

cause trop explicites de telle ou telle catégorie d'acteurs. Elle est également perceptible à l'oral : les supports de présentation sont relus avec soin (PG) quitte à ne pas être présentés finalement (DEX). Pourtant, l'identification précise d'une cible est exceptionnelle.

En apparence au moins, si l'on excepte les supports de communication orale élaborés sur le tard et sur mesure, il existe un seul document vraiment adressé : Ce sont les « repères », qui du point de vue formel trient, classent les enseignements de l'expérience en fonction de catégories d'acteurs futurs dans des expériences similaires. Nous trouvons le même type de structuration autour des rôles tenus au sein de l'action collective dans les modèles de retour d'expérience plus techniques repérés dans la littérature.

### **La réflexivité**

En définitive, ces rôles types, quand ils se nomment le « Directeur de projet », le « Responsable SI », ressemblent à s'y méprendre aux rôles tenus par les membres du groupe eux-mêmes ; ou alors, il s'agit d'une représentation du rôle des interlocuteurs directs de ces deux rôles centraux (le « Stratège », par exemple). Ceci explique pourquoi les repères dans le cas DEX sont classés de façon beaucoup plus fruste que dans le cas PG. Le nouveau DEX n'a pas vraiment besoin d'une telle classification : tous les repères convergent sur son rôle, en fait, et le concernent personnellement. Ceci conduit à poser l'hypothèse que les destinataires du retour d'expérience seraient en définitive les membres du groupe eux-mêmes. Par ce travail de formalisation, les membres du groupe communiquent formellement et explicitent entre eux le jeu de rôle émergeant du récit et le réifient. K.Weick et K.Roberts (Weick & Roberts, 1993) ont souligné comment la vigilance collective était accrue par une perception claire et partagée du rôle de chacun dans les situations à risque. Dans la mesure où le projet PG n'est pas terminé, où le département DEX est pérenne, le retour d'expérience peut rendre ces organisations plus vigilantes. Mais en termes de dissémination, les repères comme les récits n'auront eu qu'une portée directe limitée à une ou deux personnes. Ils concernent le DE Réseaux, dans PG, et le nouveau DEX et son adjoint dans le deuxième terrain. Mais la mobilisation de ces personnes est bien antérieure à la communication finale du groupe : elles ont investi toutes trois dans la lecture du récit et dans le travail d'interprétation, et c'est ce travail qui les a éclairées.

Pourtant, il y a finalement une cible plus large des messages des retours d'expérience. Cette cible est en définitive celle qu'ont sélectionnée, chacun en ce qui le concerne et en situation, les membres fondateurs, initiateurs des groupes. Ces responsables assurent finalement de

façon directe et située la communication la plus efficace : Il partagent a posteriori avec les personnes dont ils ont la charge certains des repères, choisis pour la circonstance, éléments à la charnière entre description et prescription. Ces messages sont sélectionnés et mis à l'épreuve dans une expérience nouvelle partagée avec ces personnes, qui n'ont pas été parties prenantes de l'expérience passée. Elles deviennent ainsi destinataires des leçons du retour d'expérience, sans qu'il leur soit nécessaire d'accéder à l'histoire de l'expérience.

Entre un récit riche, hyper-contextualisé, et une liste de repères classés de façon réductrice, écrit plus accessible mais risquant d'être perçu comme un ensemble de directives, les artefacts mémorisant les retours d'expérience risquent de manquer leur but. Les meilleurs communicateurs sont ici des prosélytes des acquis de l'expérience, parce qu'ils l'ont vécue et analysée rétrospectivement, ou parce qu'ils ont été témoins de cette analyse et en ont acquis des convictions. Ces convictions, communiquées à d'autres avec l'appui d'une autorité institutionnelle, permettent la mise en œuvre de certaines de ces règles.

Le récit est une ressource qui permet aux futurs prosélytes d'organiser l'expérience passée et de lui donner de la valeur ; les outils structurés, porteurs de règles, lorsqu'ils sont utilisés (cas PG) constituent de plus un cadre opérationnel de mise en œuvre de ces acquis.

### **Du sens à la pratique : un jeu politique**

C'est en imposant leur vue aux équipes qu'ils dirigent que le responsable informatique des réseaux, l'ancien directeur de programme (vis-à-vis de sa nouvelle équipe de gouvernance), enfin, le nouveau DEX, rendent opérationnelles les connaissances acquises, et les transforment en compétences organisationnelles. Les éléments théoriques que nous avons recensés montrent différents mécanismes à l'œuvre pour qu'une nouvelle vision du quoi faire ou du comment faire s'impose dans l'organisation. Il peut s'agir d'un nouveau dirigeant qui se met à l'écoute de l'organisation dont il a la charge, (Gioia & Chittipeddi, 1991), d'un groupe de responsables qui, en posant des actes non conformes à la stratégie en vigueur, préparent et commencent même à mettre en œuvre une stratégie nouvelle (Burgelman, 1994). Il y a donc prise de pouvoir, de façon plus ou moins légitime, plus ou moins visible, pour qu'une nouvelle façon de voir s'impose.

La connaissance qui sous-tend la nouvelle vision, le nouveau paradigme, est dans les cas qui nous occupent tirée d'une expérience collective, relue en commun et réappropriée individuellement. C'est parce qu'ils sont individuellement en position de responsabilité (le DE Réseaux, le responsable informatique, l'ancien directeur de programme PG pour le cas

PG, le nouveau DEX dans l'autre cas) que ces responsables vont pouvoir mobiliser ces connaissances et les transformer le cas échéant en compétences. Nous pouvons noter qu'il n'y a pas à proprement parler de prise de pouvoir, mais exercice d'une autorité déjà là, et que la mise en oeuvre des nouvelles connaissances n'est pas un objectif en soi mais l'expression d'une conviction. Il aura fallu des circonstances particulières pour que cette autorité puisse s'exercer : que cette dernière soit suffisamment fondée (le DE Réseaux dans son nouveau comité exécutif, le nouveau DEX vis à vis de son état major), ou dans le cas de l'ancien directeur de programme, qu'il dispose effectivement d'une position hiérarchique suffisante.

Parler d'exercice de l'autorité manifeste que la résistance à la mise en œuvre des nouveaux acquis ne venait pas de la hiérarchie, mais des équipes qui devaient les mettre en œuvre. Ceci est particulièrement visible dans le cas du responsable informatique de PG dont on a pu noter que les équipes d'informaticiens n'avaient pas accueilli avec bienveillance le nouveau paradigme qu'il défendait. Nous considérons que la sollicitation à nouveau d'un intervenant extérieur, de préférence celui qui a accompagné le retour d'expérience, est un signe de cette conscience d'un risque et d'un besoin de ré-assurance.

La diffusion des acquis du groupe PG dans l'organisation (« Sensegiving ») n'est en réalité pas le fait du groupe, mais d'individus qui en faisaient partie, chacun en ce qui le concerne. En ce qui concerne DEX, la mise en œuvre envisagée des acquis sera le fait du nouveau chef de département. Des conditions doivent ainsi être réunies pour que le sens donné par un petit collectif puisse être reconnu valablement comme une nouvelle connaissance organisationnelle. Il faut vraisemblablement qu'une part significative des membres de l'organisation, notamment au niveau des dirigeants, l'intègre, l'expérimente de façon positive, s'y réfère dans des échanges langagiers, et en face finalement une composante du paradigme organisationnel. Nous ne disposons pas d'un matériau empirique suffisant pour approfondir cette question.

## **Conclusion**

Ainsi, nous avons établi une relation entre la mise en œuvre de nouvelles connaissances dans l'organisation, d'une part, et l'exercice du pouvoir et de l'autorité des promoteurs de cette connaissance, d'autre part, autorité qui leur permet d'affronter les anciennes représentations. Mais nous pouvons enrichir les réflexions théoriques mobilisées sur trois points :

- D'une part, le conflit à gérer est double : il concerne les niveaux hiérarchiques supérieurs qui sont les gardiens des paradigmes dominants en place dans



l'organisation ; mais il implique simultanément les niveaux d'exécution, qui sont mobilisés dans la mise en pratique de ces connaissances, et ne sont pas nécessairement enclins à déployer l'énergie nécessaire à ces changements.

- D'autre part, il n'y a pas nécessairement coïncidence dans le temps entre position d'autorité et exercice de cette autorité pour mobiliser les connaissances nouvelles, même si le contexte requiert cette connaissance sans délai. En effet, le porteur de la connaissance nouvelle a besoin de s'assurer que sa position est suffisamment forte pour se convaincre qu'il mènera son initiative avec succès. Une responsabilité trop récente, une hostilité affichée contre la nouvelle doctrine peuvent introduire des délais, sans pour autant que le projet de changement soit abandonné.
- Enfin, la propagation par le jeu politique de connaissances nouvelles, d'acquis de l'expérience, n'est pas nécessairement le fait d'un groupe constitué, même dans le cas où l'avis sur le bien fondé de cette nouveauté est admis par plusieurs. Chacun peut prendre une initiative à son niveau, sans qu'il existe un mouvement d'ensemble coordonné.

### **7.3. Inter-actions et logiques d'acteurs**

L'analyse précédente reste essentiellement phénoménologique et globale. Nous avons cependant évoqué l'existence sous-jacente de logiques individuelles, au-delà des différences d'informations et de compétences professionnelles de chacun des acteurs. Ces perspectives individuelles peuvent être décelées dans certaines occasions, comme par exemple au moment de la décision de lancement, ou encore au cours des entretiens individuels préliminaires. Elles permettent de comprendre certaines tensions au sein du groupe, observables au cours des négociations à propos du récit. L'activité de chacun dans le groupe peut ainsi être interprétée, au fur et à mesure que l'action s'y déroule. C'est à l'identification de ces jeux individuels et à leur combinaison que nous consacrons ce paragraphe.

#### **7.3.1. Des logiques d'acteurs aux activités**

Nous avons vu, dans notre présentation des courants théorique, que les travaux académiques sur la narration comme objet avaient développé essentiellement deux points de vue : la structuration de ces récits de sorte qu'ils fassent sens pour ceux qui les lisent (intrigue et jeux

de rôles) ; la forme qu'ils doivent prendre pour rendre apparents différents niveaux de lecture (le narrateur, l'acteur, le commentateur). Nous voudrions ici dépasser ces analyses, qui nous semblent faire une place excessive aux conditions d'acceptabilité des messages transmis au travers de la narration, et prendre mieux en compte les sujets, acteurs de l'expérience qui est rapportée.

#### **7.3.1.1. Derrière les rôles, des logiques d'acteurs**

Dans les divers travaux concernant les récits d'expériences, l'existence de jeux d'acteurs en conflit d'intérêt ou de pouvoir est tout à fait banale. Ce qui est particulier dans les cas étudiés c'est que ces tensions ne sont pas seulement restituées dans l'histoire de l'expérience, ce qui est rapporté, qui en est la description. Ces logiques négociées se retrouvent également en filigrane dans ce que l'histoire ne dit pas, dans les témoignages absents car refoulés lorsqu'ils ont été présentés, et aussi dans les arguments (repères, monographies), dans l'explication qui est donnée de cette histoire, dans l'analyse et la justification des comportements des acteurs, bref, les éléments d'interprétation, qui sont eux-même biaisés.

#### **7.3.1.2. Limite des retours d'expérience et des approches narratives**

Ce qui est caché, implicite dans ce que la littérature rapporte des retours d'expérience, ce sont les biais introduits par ceux qui s'expriment et par l'intervenant qui conduit cette analyse, du fait de son identité et de sa propre histoire. Ce dernier semble placé en surplomb dans les travaux académiques, car il n'a pas vécu l'expérience, et n'est pas supposé partager avec les acteurs de l'expérience les connaissances qui lui permettent d'interpréter.

Il nous semble qu'il y a par ailleurs dans les approches narratives un autre présupposé discutable : c'est que, de façon générale, les personnes qui ont vécu une expérience et à qui on demande de la raconter pour en faire profiter les autres non seulement se livreraient volontiers à cet exercice, mais se satisferaient, en guise de rétribution pour cet effort, d'une reconnaissance par la collectivité.

Il nous a d'ailleurs été donné d'assister à des présentations de sociétés, le Groupe Danone notamment, par F.Mougin et B.Benenati (Mougin & Benenati, 2005) dans lesquelles le management assume effectivement pleinement cette position, et met en place des systèmes de gratification aux meilleures histoires. Sans nier l'effet mobilisateur de tels dispositifs, nous

observons que, dans nos cas, d'autres mécanismes étaient en œuvre, conduisant à un haut degré d'engagement des participants aux retours d'expérience.

### **7.3.1.3. L'engagement des acteurs**

Dans certains cas, la rétribution des contributeurs est d'ordre managérial, institutionnel. La question que nous nous posons alors est la suivante : pourquoi les acteurs engagés dans un tel processus de dissémination d'expérience auraient-ils intérêt à livrer leurs secrets, les motivations intimes qui les ont poussés à prendre telle ou telle décision en situation ? Nous sommes ainsi enclin à penser que ce qu'ils rapportent est vraisemblablement partiel et partial, et que les clés de compréhension de l'expérience risquent de rester enfouies. Nos cas n'échappent pas à la critique de partialité et d'incomplétude. Mais nous tentons pour notre part de mettre en évidence ces biais, et nous nous intéressons prioritairement à l'effet sur les acteurs d'occuper la position d'auteurs. Nous avons vu comment un travail de conception amont, dans PG, avait été passé sous silence par les auteurs, car l'existence de ce travail minimisait leur rôle, par exemple. Nous avons reconnu que nous ne pouvions pas, en tant que prestataire rémunéré, imposer la présence de ce témoignage dans le récit final.

En ce qui nous concerne, nous sommes à la fois intervenant et membre du groupe. De façon symétrique, les autres membres du groupe ne sont pas que des témoins. Ils sont individuellement engagés dans le travail au sens d'une quête personnelle qui dépasse, nous semble-t-il, celle de transmettre à d'autres les acquis de l'expérience. L'investissement personnel dans un travail de retour d'expérience des acteurs qui ont vécu cette expérience, nous-même comme les autres membres, nous semble avoir potentiellement un impact extrêmement important sur la nature et la valeur de la production qui en résultera. Cette production ne se réduit pas au récit lui-même, ou à son interprétation, mais à la conscience des co-auteurs de ce récit, qui en sont, en tout cas dans notre travail, les principaux destinataires.

Pourquoi donc, au plan individuel, un acteur accepte-t-il de porter un regard sur son comportement passé, dans un cadre institutionnel fixé ? Que peut-il en tirer, et quel risque prend-il ? A quelle condition va-t-il s'y investir de sorte que l'exercice soit profitable, et à qui ? Quelles sont les conséquences de ces dispositions sur la « vérité » du récit et des enseignements que l'on prétend en tirer ? Ce sont les questions que nous souhaitons aborder dans le paragraphe suivant.

### **7.3.2. L'activité d'écriture : effet miroir et discours adressé**

Sous couvert d'une action organisationnelle visant à capitaliser une expérience collective, les membres du groupe de retour d'expérience de PG poursuivent une quête personnelle. Qu'ont ils trouvé en fin de compte ? Nous partirons de la cohérence interne du récit stratégique, qui lui permet de fonctionner, telle qu'elle est caractérisée par B. Kahane (Kahane, 2005) :

- sélection de personnages et d'évènements dans un décor ;
- mise en œuvre de sens au service d'une intention ;
- légitimation du narrateur par rapport à son récit.

#### **7.3.2.1. Effet miroir**

Nous avons dans notre cas une multiplicité d'auteurs, et des destinataires qui sont aussi les auteurs. Il y a donc superposition de dialogues (chaque co-auteur est entendu ou lu par les autres) et d'un effet miroir (chaque co-auteur reçoit un récit coproduit avec les autres, qui modifie ce qu'il y avait mis). La cohérence interne est nécessaire pour que chacun accepte le récit modifié. Mais elle prend une forme particulière :

1. Les personnages et évènements, ainsi que les décors, sont cooptés. Tout n'est pas théâtre des opérations (on ne sait guère ce qui se passe chez les concepteurs, par exemple) et seules quelques personnes sont éligibles comme acteurs.
2. La mise en œuvre au service d'une intention doit concilier une intention avouable (celle de l'initiateur du projet) et l'intention cachée du co-auteur. Ce faisant, chacun installe son propre rôle dans l'aventure collective en la légitimant. Il y a simultanément révélation du personnage joué dans l'aventure et légitimation de celui-ci.
3. La cohérence interne, selon B.Kahane (Kahane, 2005), résulte de la légitimité du narrateur. Ici chaque narrateur est légitime vis à vis des autres, même s'il cultive un doute vis-à-vis de lui-même et de ce qu'il a apporté dans l'expérience. C'est donc un rôle légitimé par le groupe dont hérite chaque co-auteur, source d'engagement dans une aventure future.

On perçoit ici tout le parti mais aussi le risque qu'aurait pris le nouveau DEX à associer les membres de son état major à l'aventure qu'ils avaient vécue sans lui. La convergence d'un groupe qui les aurait inclus signifiait alors une reconnaissance et une confortation du rôle joué dans le passé, frein potentiel à la mise en œuvre de l'intention du nouveau DEX vis à vis du futur. La légitimité d'un auteur non acteur est en effet problématique.

### **7.3.2.2. Dialogue.**

Nous avons vu que la dissémination directe des acquis de l'expérience apparaît faible. Il y a bien eu transmission de ces acquis dans les deux cas : vers le DE Réseaux pour PG, vers le nouveau DEX et son adjoint pour DEX. Mais cette transmission a nécessité un investissement de ces récepteurs. Dans l'un et l'autre cas, ces destinataires ont de ce fait eu l'opportunité d'interférer avec le récit après l'avoir lu, et semble-t-il, compris. Le DE réseaux a marqué sa satisfaction à la suite de sa lecture du récit, et orienté le travail d'interprétation. Le nouveau DEX est intervenu de façon plus régulière, en orientant cette interprétation vers la stratégie qu'il souhaitait mettre en place. La dialogique est donc présente. Cette interaction de ces deux personnes, y compris la moins participative des deux, a permis la conversion du récit en acte de leur part. L'audience a reconfiguré le récit, qui à son tour est devenu levier d'action.

### **7.3.3. Activités des membres des groupes**

Chaque membre du groupe de retour d'expérience PG a été rencontré individuellement et à plusieurs reprises dans le cadre de la mission de retour d'expérience. Ceci nous a permis de dégager, au moins pour les principaux protagonistes, les objectifs personnels qui ont motivé le lancement des opérations de retour d'expérience. Cette question a été discutée au chapitre précédent à propos des contextes de ce lancement et de la prise de décision. Mais le fonctionnement du groupe en tant que communauté de travail a également été observé au cours de la demi-douzaine de réunions que nous avons animées pour chacun des terrains. C'est sur cette base, grâce aux notes détaillées prises pendant les séances des groupes que nous développons les analyses ci-après, qui portent sur le fonctionnement même des groupes.

#### **7.3.3.1. L'activité au sein des groupes : références théoriques**

Nous mobilisons ici les théories de l'activité, et plus spécifiquement les travaux de Y.Clout (Clout, 2004, 2005, 2006) et de Y. Engeström (Engeström, 2000).

Y.Clout, à partir des travaux fondateurs de ce courant théorique de L.Vygotski et A.N. Leontiev (Vygotski, 1997 ; Leontiev, 1984) s'intéresse à l'activité comme moteur de l'action

observable et de l'engagement des sujets dans l'action. L'activité, mue par un objet sur le moyen terme vers lequel elle tend, est une quête vers cet objet, investi par l'acteur. Dans nos groupes, cette activité est celle qui permet à chaque membre de rechercher pourquoi le projet dont il est fait « retour » a réussi, et comment une telle réussite peut être perpétuée dans l'avenir : soit dans le cadre du même projet, soit dans d'autres projets de même nature.

Les travaux de Y. Engeström (Engeström, 2000) ainsi que ceux de M.Grosjean, (Grosjean, 2006) permettent de développer le caractère collectif et situé de cette quête. Il existe donc également un objet commun que les membres du groupe se disputent et qui fondent la stabilité du groupe pendant l'exercice. Cet objet est le récit, tout d'abord, puis dans une moindre mesure le travail d'interprétation qui est fait de l'histoire de l'expérience. Cette dimension collective suppose, outre cet objet commun, un certain nombre de caractéristiques : Les membres du groupe appartiennent à une même communauté de travail, dont ils partagent des valeurs, une culture (celle du projet PG, celle du département DEX). Chaque sujet membre du groupe est légitime dans ce collectif par le rôle qu'il a joué ou qu'il est appelé à jouer (rôle dans le projet, leadership du projet compétences dans DEX) et par un schéma reconnu de division du travail (la maîtrise d'œuvre informatique, la maîtrise d'ouvrage représentant les intérêts des métiers, la hiérarchie). Enfin, l'activité développée dans la relation à l'autre l'est au travers d'instruments qui sont aussi des ressources, et qui se matérialisent dans les cas étudiés par le langage, et tout particulièrement les écrits. Les écrits sont selon le cas successivement ou simultanément objets du groupe (comme le récit) ou instruments de l'activité (comme les écrits importés par l'intervenant pour l'interprétation). L'importance des ressources langagières et des écrits justifie une analyse particulière, qui sera développée un paragraphe spécifique.

Nous abordons dans ce qui suit la question de l'activité dans les groupes, et l'action que ces groupes permettent de développer.

#### **7.3.3.2. Jeux de rôles : deux exemples**

Nous nous intéresserons tout d'abord au point de vue de chaque membre, en tentant de comprendre comment l'action qu'il mène dans le groupe lui permet de développer une activité dans laquelle il s'engage.

Nous nous proposons de montrer comment la mise au point du récit traduit un ajustement des positions des membres du groupe par rapport à la représentation visée : cet ajustement s'accompagne de la reproduction au cours du retour d'expérience des rôles tenus dans le

projet lui-même. Cette observation, très immédiate dans le cas PG (l'informaticien, le directeur de programme, l'adjoint représentant l'intérêt des métiers) l'est aussi dans DEX si l'on considère la relation entre le chef de département et son assistant qualité, mais aussi l'intervenant en tant qu'acteur historique.

L'intervenant extérieur, observateur, est en effet observé et pris comme modèle de ce qu'il convient de faire dans la phase d'interprétation. Mais lui-même, acteur historique dans le projet, et en même temps pas comme les autres, tend à les imiter, à gommer sa différence, pour mieux se faire accepter et asseoir son influence. Ainsi, le dispositif en place ne produit de résultat que de façon très dépendante des acteurs qui l'investissent

Nous verrons enfin comment la dimension sociale du groupe interfère avec cette activité, mais de façon positive, et la valeur spécifique du dispositif que nous avons mis en place. Nous nous référerons en particulier aux travaux de Y.Clot (Clot, 2006) sur la valeur de la clinique de l'activité lorsqu'elle mobilise des outils d'observation rétrospective.

## **Exemples**

Nous voudrions aborder cet aspect à partir d'exemples tirés du cas PG.

### **Exemple 1.**

Le premier exemple concerne une action d'écriture de l'adjoint du directeur du programme PG. Ce dernier avait critiqué l'insuffisance de la description des aspects de métier dans le récit. S'étant fait entendre, il obtient le principe d'un entretien avec l'intervenant, au cours duquel il apporte plusieurs contributions de poids.

Cet entretien nous conduit à proposer les ajouts suivants dans le texte du récit :

- Une phrase pour préciser l'existence d'un groupe représentatif d'acteurs métiers dès le lancement du projet. Ce groupe avait été réuni sur l'initiative de l'adjoint du directeur de programme, et qui s'était montré très motivé. Pour l'adjoint, les membres de cette structure étaient aujourd'hui encore des militants du changement qu'ils avaient cautionné. Il était donc impératif de les mentionner dans le récit.
- Des phrases illustrant la difficulté des concepteurs du programme PG à comprendre les aspects métier : une phrase exprime, par exemple, le « sentiment de la direction de programme que tel responsable ne rentrait pas dans le discours métier ; une autre phrase précise que des « conditions techniques nouvelles du métier de gestionnaires n'avaient pas été vues par les concepteurs, qui ont de ce fait reproduit ce qu'ils savaient déjà ».

Ces corrections ont été admises comme pertinentes par les autres protagonistes du groupe.

#### Exemple 2.

De la même façon, le directeur technique du programme introduit des développements précis sur des éléments importants de son point de vue, et qui avaient été omis dans les versions antérieures du récit : Il convenait ainsi de mieux souligner la façon dont ses équipes avaient réussi à maîtriser le fournisseur :

*« Une équipe a été détachée pour mieux connaître les personnes chez le fournisseur, et le rôle de chacun... »*

De même il a demandé à ce que le récit éclaire bien le rôle qu'il avait personnellement joué dans l'identification et la mise en place des compétences-clés pour mettre fin au dialogue stérile précédent nommé dans le récit : le « jeu des questions et des réponses ». Cette demande a conduit à la phrase suivante, figurant désormais dans le récit :

*« Aidé du responsable RH et des gestionnaires de compétences dédiés à chaque site, le responsable informatique du programme PG réalise une revue complète des moyens humains en présence et de leur potentiel... ».*

Comme dans l'exemple précédent, ces modifications ont été reçues par le groupe sans objection particulière.

### **Analyse : l'activité des membres du groupe**

Avec ces exemples, nous avons voulu montrer comment l'action du groupe, à savoir ici la rédaction collective du récit, étaient investie de l'activité de chacun de ses membres. En effet, chacun poursuit, au travers du récit, une ambition : que soit reconnu par les autres, ou bien son action (exemple 1), ou bien encore son rôle, en se mettant en scène (exemple 2). De façon délibérée, nous avons pris des exemples où les propositions faites avaient été acceptées sans difficulté. Ce n'était pas toujours le cas, comme nous le verrons plus loin. Mais nous voulons souligner ici l'effet stimulant du collectif sur la réflexivité individuelle. Tout se passe comme si chacun avait à tenir sa place, sous l'incitation et sous le regard des autres.

Nous proposons de rapprocher ce phénomène de ce que réalisent les cliniciens de l'activité lorsqu'ils donnent à un groupe de praticiens l'opportunité de visionner l'activité pratique de l'un d'eux, ou l'activité du groupe. Ces méthodes d'auto confrontation, ont, selon Y.Clout, un « arrière plan de développement de l'expérience individuelle et collective » (Clout, 2005). Dans ces méthodes, le langage et l'image vidéo sont très présents, ce qui constitue une



différence notable. Mais un certain nombre de points d'analogie repérés dans le travail de cet auteur justifient d'être développés, en particulier : l'effet de l'observateur sur l'acteur au cours de la reconstitution ; la dimension subjective et sociale de l'observation ; les développements possibles pour l'acteur à l'issue de ce type d'observation.

#### **7.3.3.3. Négociier son rôle face au collectif**

Chaque participant défend donc son rôle dans le récit, déterminé par la fonction qu'il occupait dans le projet dont il s'agit de faire le « retour d'expérience ». Pour ce faire, chaque membre rejoue au sein du groupe ce rôle qu'il avait dans le projet. Cette hypothèse est corroborée par les commentaires fait par chacun à propos des versions successives du récit qui leur étaient livrées.

#### **Exemples :**

Le directeur de programme est sensible à la façon dont le projet apparaît effectivement piloté. Commentant une des premières versions du récit, lors de la première réunion du groupe. Il dit :

*« En lisant ce texte, on a un peu l'impression que cette affaire est un peu le fruit du hasard, que le pilote n'en a pas une grande maîtrise. »*

Le responsable informatique du programme, qui assure la responsabilité technique du projet et « co-pilote » de l'opération, tient à ce que la vision informaticienne soit bien apparente. Il réagit au tout premier récit de la façon suivante :

*« On sent que ce texte a été rédigé initialement suite à une discussion avec le directeur de programme ; on voit que cette trame subsiste... »*

Il tient cependant à exprimer sa « fidélité » à la stratégie globale :

*« Je ne crois pas que l'on puisse dire que la DSI ait eu le moindre écart de stratégie avec la conduite du projet par le directeur du programme PG. »*

Quant à l'adjoint du directeur de programme, il reste dans le groupe comme il l'était dans le projet la « voix » des acteurs métier. Il s'exprime ainsi lors de la première réunion du groupe, à propos du texte qui lui était soumis :

*« Je suis très frappé par la connotation très « SI » du récit... Dans la troisième phase de l'histoire, sur l'aspect métier, il y a quatre lignes : c'est disproportionné, il faut étoffer, expliquer comment le métier était de notre côté (du côté de la direction de programme) »*

Nous n'excluons pas à ce niveau le « rôle » particulier de l'intervenant extérieur. Entre ce dernier et les acteurs de PG s'opère une « division du travail » marquée : les acteurs du projet relisent leurs vécus à la lumière d'éléments apportés par les premiers : comptes-rendus d'entretiens, textes académiques.

L'implication de l'intervenant est explicitée à la fin de la première réunion du groupe. Nous venions de proposer aux membres du groupe de réaliser un travail d'interprétation pour la réunion suivante. Il s'agissait de conduire une analyse comparée du récit et d'extraits issus du travail de C. Midler (Midler, 1995). A ce moment, le responsable informatique du programme, maître d'œuvre, s'exclame :

*« C'est le monde à l'envers ! On vous paye pour nous aider à y voir clair et à tirer les leçons de cette affaire, et vous nous demander de faire le travail ! Et vous, qu'en tirez-vous comme leçon ? »*

La négociation de notre acceptation par le groupe nous a conduit à relever ce défi imprévu. Ce travail, basé précisément sur le matériau académique que nous avons fourni a constitué notre « ticket d'entrée ».

### **Analyse**

Le groupe est investi par chacun selon une logique qui lui est propre. Chaque membre est engagé dans l'activité du groupe en cherchant à atteindre son propre objectif : défendre son image dans le récit. Les tensions repérées dans le fonctionnement du groupe, mais aussi la capacité de négocier des compromis, en sont le signe. Chacun de ceux qui ont vécu l'expérience est le défenseur de la logique qui a été la sienne dans cette expérience. En même temps, cette posture n'est plus risquée dans le contexte du groupe, qui devient peu à peu

solidaire. Ceci autorise les uns et les autres à dévoiler a posteriori des pans entiers d'une réalité qui constitue d'ordinaire les régions d'incertitude sur lesquelles ils fondent leur pouvoir (la mutinerie des informaticiens PG, par exemple, était totalement inconnue de la maîtrise d'ouvrage PG ; de même le travail solitaire de spécification technique de l'assistant informatique de DEX était inconnu de l'assistant qualité du département). Cet investissement se traduit par la dispute du contenu de divers écrits, présentés par l'intervenant extérieur au fil des différentes phases du projet, et tout particulièrement du récit de l'expérience. Ce qui est disputé, c'est la contribution de chacun à la réussite de l'aventure. Cette contribution doit être reconnue et actée par l'autre pour devenir « vraie », et servir de ressource ultérieurement.

### **7.3.4. L'activité du groupe : quels objets ?**

Nous avons évoqué le fait que l'objet de nos groupes était de tirer parti de l'expérience et plus concrètement, d'écrire un récit de cette expérience, puis de l'interpréter. Cet objet premier est clairement partagé, et fait partie du mandat que le groupe s'est donné à lui-même, ou plus précisément que les fondateurs ont donné au groupe sous la responsabilité du consultant. Mais cette analyse nous semble insuffisante pour comprendre l'engagement des membres dans l'action collective. Nous pensons pouvoir dégager un autre objet collectif, différent dans chacun des deux groupes : défendre le nouveau paradigme de fonctionnement de la relation maîtrise d'ouvrage – maîtrise d'œuvre dans le cas PG, soutenir une politique de gestion des compétences dans le cas DEX.

#### **7.3.4.1. Le cas PG : Promouvoir une modalité nouvelle de coopération.**

Dans le cas PG, un paradigme a émergé au cours de la construction du récit, sans avoir été explicité comme tel dans le récit lui-même. Il deviendra peu à peu visible dans les interprétations de ce qui s'est passé (repères et « monographies ») : c'est la nécessité, pour qu'un projet soit conduit à bonne fin de façon efficace, que maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage « coproduisent » la solution. Véritable « objet » de l'activité, ce paradigme renvoie, dans le cas du groupe de retour d'expérience PG, à la position idéale à tenir par chacun des membres, dans une relation nouvelle autour des fonctions de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre. Cette position est celle vers laquelle doivent tendre les acteurs et coauteurs du récit. Pour reprendre les termes du directeur technique du programme commentant le premier récit :

*« Il y a eu des oppositions, des confrontations, mais cela a été utile parce qu'il y avait par ailleurs une forte cohésion à la tête du programme. »*

Ainsi, tandis que le directeur de programme et le chef de service informatique se mettent d'accord pour introduire dans le récit des phrases presque incantatoires sur les vertus de la coopération harmonieuse (« une co-responsabilité DPG – Responsable informatique est identifiée... ») ou supprimer du texte du récit l'évocation de tensions entre ces deux personnages (notamment dans l'épisode de mise au point des éléments contractuels avec le sous-traitant, où un désaccord était patent), l'adjoint rapporte dans un de ses entretiens :

*« Ils sont en phase. Mais le responsable informatique s'interdit de faire à la place (du directeur de programme). Sous l'effet du stress, j'ai repéré des tendances en se sens...mais cela se convertit rapidement en une attitude sur le mode ; « que pourrais-je faire pour l'aider ».*

### **Analyse**

Nous voyons dans ces situations que l'activité de chacun des membres et du groupe dans son ensemble est orientée, tirée, tendue vers cet idéal à formuler pour mieux le saisir et en tirer les comportements efficaces. C'est la nature de l'objet (révéler que la « coproduction » du projet par la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage est la clé de succès de ce type de projet) qui éclaire les conflits émergents dans le groupe : ces conflits sont produits par la rencontre de l'activité de chacun des « sujets » autour de l'objet commun (« que dit-on exactement dans le texte sur mon rôle, qui s'inscrive bien dans la référence commune »).

#### **7.3.4.2. Le cas DEX : Promouvoir une politique de gestion des compétences.**

La restitution du cas DEX mentionne l'événement suivant (Cf. § 5.3.4.1.) :

*« Le nouveau DEX restitue ses impressions au cours de la première réunion du groupe, en présence par conséquent de son prédécesseur et du nouvel adjoint ; il exprime oralement les éléments qu'il retient de cette lecture, en racontant, à partir de ses notes, l'histoire telle qu'il l'a comprise.*

*Il prend appui sur un premier état des lieux final du récit pour expliciter ses intentions en les justifiant par les attentes exprimées au travers du document. »*

Il nous semble possible de lire dans cet épisode un moment clé dans lequel le DEX inscrit sa future politique en référence à l'ancienne tout en la dépassant. La composition limitée du groupe (progressivement réduit au DEX, à son adjoint et à l'intervenant) ne dispense pas le groupe d'un objet commun qui le fédère : transformer les intentions du nouveau DEX en une politique acceptable pour le département dont il prend la direction. Nous pouvons ainsi considérer que ceci est l'objet du groupe, objet que peuvent légitimement partager les anciens qui ont vécu l'expérience, et les nouveaux, qui auront à mettre en œuvre la politique.

#### **7.3.4.3. Hypothèses concernant l'engagement des membres des groupes dans leur activité.**

Nous proposons donc l'hypothèse suivante : un groupe de « retour d'expérience » tel que nous l'avons expérimenté tient sa cohérence et l'engagement de ses membres par le fait que les membres développent une activité fédérée par deux objets partagés : d'une part un objet tangible, annoncé dès le lancement de l'opération, et constitué de l'*histoire* à produire et de son interprétation ; d'autre part un *objet caché*, qui se dévoile au cours de l'opération, et qui est la composante partageable des intérêts individuels ayant conduit au lancement de l'opération. Nous pouvons supposer que ce noyau partageable, même s'il n'est pas nommé, est présent dès le début : c'est lui qui permet le lancement du projet et son financement.

Ceci nous permet de revenir sur la question de l'engagement des membres des groupes dans l'activité qui leur est proposée. Il semble en effet qu'il y a une corrélation forte entre le niveau d'engagement des acteurs dans le retour d'expérience et l'importance de l'enjeu qui y était associé pour eux. C'est ainsi que le directeur de programme de PG, en fin de mandat, joue la position hiérarchique de son prochain poste et sa réputation, le directeur technique du programme joue sa carrière à moyen terme. A l'inverse, le DE réseaux, qui n'est qu'un participant occasionnel, a d'autres thèmes fondamentaux à traiter qui sont plus risqués pour lui. De même, l'adjoint du directeur de programme, qui joue un rôle plus passif, n'a pas les mêmes ambitions que lui et se contentera de capitaliser son expérience sur un projet similaire, dans lequel il exercera la même fonction de représentant métier. C'est parce que cet engagement individuel trouve à se développer dans l'activité collective, grâce à l'objet qui s'y

révèle, au-delà de l'objet annoncé au départ, que le groupe est véritablement investi par ses membres.

Nous voudrions à présent aborder d'autres caractéristiques des groupes qui contribuent à en faire un terrain d'acquisition des connaissances.

### **7.3.5. Les groupes : cadres et ferments de l'acquisition de connaissances**

#### **7.3.5.1. Le groupe de retour d'expérience comme communauté**

##### **La question identitaire.**

Nous avons évoqué le fait que chacun des membres du groupe, après avoir bien intégré les orientations communes, crée à nouveau sa différence, son identité propre tout en l'ancrant, en la positionnant par rapport à l'identité collective qui s'est constituée dans les deux phases initiales de la vie du groupe.

En entrant dans le groupe, chaque acteur a une logique à défendre, faite d'un mélange de revendications identitaire (« j'ai assumé les responsabilités qui m'étaient confiées, relevant de mon métier »), de stratégies personnelles (« je maîtrise mieux que les autres, du fait de ma compétence, certains aspects de l'incertitude inhérente à ce projet, à ce qu'il va devenir »), et d'intentions quant à l'exploitation des connaissances à découvrir (reconnaissance individuelle, renforcement de la stratégie d'acteur, nouveau défi identifié). Ces logiques sont repérables au long de la vie du groupe, et leur variété permet l'élaboration de compromis.

P.Ricoeur (Ricoeur, 2000) donne à la narration individuelle, le fait qu'une personne « se raconte », un sens très particulier. Cet auteur est à l'origine d'une distinction, au sein du concept d'identité, entre ce qu'il nomme la « mêmeté », l'unicité (ou par extension le caractère substituable de deux objets), qui s'oppose à la pluralité, et l'« ipséité », qui renvoie à la permanence dans le temps, au-delà des changements que ce déroulement du temps génère. Pour lui, l'identité narrative est ce qui « *qui fait tenir ensemble les deux bouts de la chaîne : la permanence dans le temps du caractère et celle du maintien de soi* » (P. Ricoeur, Op. cité, P.196).

Transposant cette réflexion au collectif, nous proposons de considérer que le groupe, en se racontant, réconcilie le fait qu'il n'est plus le même que pendant l'expérience, car les découvertes qu'il est en train de faire et le transforme, et qu'en même temps, il est toujours le

groupe chargé de la réalisation du projet qui lui a été confié, ou du management du département (ipséité du groupe). Ceci vaut, à notre sens, pour les membres du groupe n'ayant pas vécu l'ensemble du projet, mais qui s'associent au destin des entités objets des expériences. Au travers de ce travail d'identification collective, d'ipséité du groupe, ils inscrivent leur action individuelle future dans cette ipséité qui se découvre. Une identité de groupe se construit donc, dont nous pensons qu'elle est un élément majeur de construction de l'apprentissage de chacun des membres, comme nous le montrerons tout à l'heure.

### **7.3.5.2. L'écriture collective : une clinique de l'activité managériale**

#### **L'observation**

Tout d'abord, un point de clarification est nécessaire pour préciser de quelle observation nous voulons parler. Notre proposition est de considérer que chaque membre du groupe, au travers des faits qu'il rapporte, soit au travers de l'écrit, soit en en débattant en groupe, se donne à voir dans l'action de laisser cette trace écrite ou de parler, et donne à voir un rôle dans l'expérience qui s'est déroulée. Chaque membre du groupe actualise en quelque sorte son rôle, sans pouvoir l'inventer, du fait des traces écrites disponibles et des témoins historiques présents dans le groupe. C'est ce rôle re-joué qui est visible et objet de l'observation collective.

#### **Effet de l'observateur**

Dans ce jeu, il existe un observateur particulier, qui est l'intervenant. Bien que partiellement témoin historique, il n'a pas de rôle dans le récit et, comme nous l'avons vu, il ne peut introduire d'éléments nouveaux que sous la censure des autres membres, censure dont il ne dispose pas vis à vis d'eux. Il n'est donc pas dans le « champ de la caméra », et le film qu'il prend est pour parti censuré. Pour autant, sa présence n'est pas neutre ; le jeu rejoué l'est devant lui, il est non seulement spectateur de ce qui se rejoue, mais aussi le scribe, le preneur de note, qui va proposer la prochaine version du récit. Cette fonction conduit les membres du groupe à disposer d'un « observateur intérieur à chacun d'eux », pour reprendre les termes de Y.Clot (Clot, 2006) En effet, ce qu'ils disent a bien vocation à être entendu, noté, intégré dans le récit commun. En même temps, tout n'est pas contrôlé, d'autant moins que l'intervenant étant le seul à prendre des notes, les autres participants sont dégagés de cette

contrainte. Revenant sur leur expérience individuelle, qui est aussi collective, ils la regardent d'un œil nouveau, par le seul fait de cette observation autre, située et aussi tracée pour être à nouveau soumise au collectif. Ce collectif habite ainsi leur propre analyse individuelle et réveille leur capacité d'observation propre.

### **Dimension subjective et sociale de l'exercice.**

Reprenant encore les termes de Y.Clout, nous pouvons affirmer qu' « en organisant un cadre dialogique d'auto confrontation non seulement avec le chercheur mais entre professionnels, nous prenons le parti d'offrir un nouveau destinataire à ce dialogue intérieur, cette activité endogène d'observation et d'interprétation, afin qu'ils ne se dégradent pas en soliloque ou en activité collectivement ravalée » (Clout, 2005). Dans la partie plus spécifiquement interprétative, le débat porte parfois sur « ce que l'on aurait pu faire autrement », question posée lors des entretiens. Reprise en groupe, cette question fait émerger des activités contrariées ou empêchées (aurait-on du faire l'audit des informaticiens de PG plus tôt ? La direction de programme aurait-elle du prendre la main sur le fournisseur ?), montrant ainsi que l'activité est bien une « épreuve subjective où l'on se mesure à soi-même et aux autres pour avoir une chance de parvenir à réaliser ce qui est à faire » (Clout, Opus cité).

### **Les effets de l'observation.**

« L'expérience vécue n'est pas accessible directement, mais seulement à l'aide des traces qu'elle laisse à la surface de l'action », dit encore Y.Clout. Cette inaccessibilité nous semble d'autant plus flagrante dans les retours d'expérience que nous avons conduits que les traces (documents, comptes-rendus d'entretien progressivement assemblés et structurés) sont elles même partiellement effacées par les temps, biaisées par la mémoire et le caractère lacunaire des écrits sur lesquels le groupe se base. Mais ce qui reste, réanimé par le débat collectif, fait revivre les tensions passées et remet en mouvement les envies, les tensions qui étaient contemporaines des actions passées. L'activité surgit, et peut être considérée à nouveau. Elle se transforme en nouvelle expérience vécue, et permettent « aux sujets de transformer des actions réalisées en objet pour d'autres actions réalisables »



### **7.3.5.3. Confiance et socialisation.**

#### **Confiance.**

Dans le cas de PG la préexistence de liens sociaux, mais aussi de liens de confiance entre les acteurs, y compris du consultant a constitué un atout fort de ce groupe. Ceci est visible essentiellement à deux moments : dans les entretiens individuels, les membres du groupe livrent le fond de leur pensée au consultant sur ce qui s'est vraiment passé à leurs yeux, ce qui est acceptable pour les autres, ce qu'ils voudront bien reconnaître ou pas...Le deuxième moment est celui de la construction du récit, au cours de laquelle les revendications de rôles auraient très bien pu tourner au conflit si le respect des uns pour les autres, les liens amicaux, n'avaient pas été présents.

#### **Rationalité et affect**

Les théories de l'activité, selon Y.Clot (Clot, 2004), introduisent l'idée que l'opposition classique entre les dimensions « rationnelle » et « affective » de l'activité humaine constitue une représentation quelque peu artificielle, en tout cas caricaturale, de cette activité.

L'observation du groupe du projet PG permet d'apporter une contribution dans cette direction. En effet, les membres de ce groupe sont liés par une histoire commune, celle d'un projet réputé exemplaire, en tout cas présentant un certain nombre d'éléments de réussite. S'ils souhaitent porter à la face du monde le modèle d'une relation coopérative, c'est que la qualité des relations entre eux dépassait l'expérience courante. Ceci constitue un premier rapport entre l'activité, l'objet de cette activité, et la dimension affective présente dans le groupe. Mais il y a plus : lorsque des désaccords apparaissent entre les individus membres du groupe, sur leurs rôles dans le récit, par exemple, ou sur l'interprétation à donner à tel ou tel résultat constaté, on observe deux phénomènes : une réaction d'amour-propre de celui qui est « dépossédé » d'un « fait d'arme » qu'il croyait pouvoir s'attribuer, et une volonté du contradictoire de garder la qualité du lien avec la « victime », pour des raisons subjectives, sans doute, mais aussi objective : le récit à raconter est celui d'un fonctionnement harmonieux. Des conflits restent présents dans le récit, par exemple entre le chef de projet informatique et le directeur de programme. Mais, et ceci nous semble venir confirmer notre interprétation, ces conflits concernent nécessairement les relations avec des personnes non

présentes dans le groupe. Au contraire, nous avons eu l'occasion de souligner la solidarité historique, réelle ou reconstruite, des acteurs membres du groupe à l'occasion de tels conflits.

## **7.4. Place des écrits et du langage**

### **7.4.1. Le langage**

#### **7.4.1.1. L'activité langagière d'un groupe de managers et leur production écrite**

L'activité, telle qu'elle se manifeste dans nos groupes, est comme l'exprime Y.Clout (Clout, 2004) « deux fois sociale ». Les réunions de groupe que nous avons observées sont des lieux d'interaction forte, et il se constitue en effet dans nos groupes une forme de société nouvelle. Mais de plus, cette société établit progressivement ses codes, conventions, et son langage.

L'intention initiale du groupe, consultant inclusivement, était de décrire une expérience vécue supposer éclairer ce que pourrait être une « bonne pratique » ; dans le même temps, les membres du groupe se sont défendus de faire de ce retour d'expérience une référence normative. L'analyse a posteriori de ce travail montre qu'il ne ressemble pas à un travail de type qualité, puisque l'analyse de l'expérience singulière ne conduit ni à une norme, ni même à la diffusion du « cas ». En revanche, la production de cet écrit a mis les managers dans une situation tout à fait singulière d'analyse rétrospective et d'explicitation de leurs propres agissements et conséquences. Ce type d'exercice, s'il est fréquent dans les activités techniques, notamment les activités à haut risque, l'est beaucoup moins dans des activités de management, en particulier à ce niveau. Nous avons vu dans une autre partie comment et en quoi l'exercice a constitué un véritable apprentissage, au plan individuel et au plan collectif et organisationnel. Il s'agit sans doute d'une forme très particulière d'écrit, non prescriptif d'action, dans lequel le temps de l'écriture et le temps de l'action sont disjoints.

#### **7.4.1.2. Langage écrit, langage oral**

Dans l'écriture des récits comme dans celle des repères, la langue parlée est consignée dans l'écrit, qui est lui-même repris et aménagé, dans un mouvement circulaire, potentiellement

sans fin. La question de l'opposition « écrit – oral » est ainsi posée. Il y a ici chevauchement constant entre l'écrit et l'oral, mais aussi entre l'écrit et l'image (supports de présentation). L'écrit, dans sa dernière version, sert de support aux discussions orales de recherche de convergence et de sens partagé.

Concernant le récit, il est constitué dans sa toute première version de morceaux de comptes-rendus d'entretiens juxtaposés. Soumis à la critique individuelle des membres du groupe, des commentaires et compléments sont recueillis oralement et conduisent à des aménagements du texte écrit. Puis ces commentaires et critiques prennent la forme de débats autour du texte, ponctués par des décisions de retenir ou d'éliminer telle ou telle formulation. Il arrive également que mandat soit donné à l'intervenant de trouver la bonne formulation, qui sera contrôlée par le groupe dans une phase ultérieure.

La même observation peut être faite pour les monographies, mais à un moindre degré. Les positions sont déjà acquises, l'identité du groupe est constituée. Chacun tend à concentrer l'effort de relecture sur les parties qui le concernent plus directement. C'est à l'intervenant rédacteur qu'il appartient de noter fidèlement les expressions employées par chaque locuteur, de sorte que la formulation écrite soit reconnue et acceptée.

Dans nos expériences, le langage et ses symboles vivants l'emportent finalement sur l'écrit, qui fixe le compromis historique mais dont on ne se sert plus. L'écrit a donc été un support précieux de la négociation, stabilisant les positions, les rôles, et jusqu'au choix des mots. Chacun a acquis l'assurance qu'il pouvait parler de l'expérience sans être contredit par un autre membre du groupe. Cette solidarité ne s'est pas démentie dans les réunions de communication.

#### **7.4.1.3. Les mots**

Pourtant, il reste quelque chose de la confrontation par les mots. Certains mots ont été introduits par les uns et appropriés ensuite par les autres. C'est le cas de l'« urbanisme du SI» (comprendre : organisation générale des modules de traitement informatique et communications associées), ou de la « Roadmap » du projet (comprendre : Planning) dans le cas PG, mots du vocabulaire des informaticiens passés dans le langage courant du projet. C'est aussi le cas de « transversalité », proposé par le directeur de programme et repris par l'informatique. D'autres mots, tirés des textes académiques proposés par l'intervenant, ont été découverts et appropriés en commun par le groupe de retour d'expérience (comme « co-production » ou « mandat »).

Nous reprenons au § 7.4.2. la façon dont les textes importés par l'intervenant alimente le groupe de métaphores et de mots nouveaux.

Ces mots sont devenus des mots du collectif. Ce partage contribue à renforcer le sentiment identitaire du groupe. Mais dans la mesure où le partage de ces mots lui est réservé, puisque le group travaille à huis clos, ce vocabulaire isole également le groupe, qui peut être identifié dans les deux cas à une équipe de pilotage ou de direction, du reste des équipes.

Pour reprendre les termes de J.Boutet (Boutet, 2005), « Les mots ne servent pas qu'à représenter des objets du monde, ils entrent aussi dans des stratégies sociales ». Les informaticiens sont réputés avoir un jargon. Mais il en est de même des différents laboratoires de DEX : pour dresser la cartographie des compétences du département, il avait fallu recenser les dénominations utilisées, harmoniser la maille de description, puis, avec l'aide des conseillers scientifiques, positionner les termes et les connaissances sous-jacentes les uns par rapporta aux autres. Les regroupements de compétences ont été nommés, et désignés sous le terme nouveau de « familles de métiers ».

En somme, partant de vocabulaires préexistant et cloisonnant les groupes sociaux qui avaient été amenés à coopérer dans les expériences, les groupes de retour d'expérience ont repris ou inventé des éléments de vocabulaire commun nouveaux, non répandus dans ces populations. Ce faisant, ces éléments contribuent à une identité nouvelle et intégrée, mais également à un clivage entre le groupe de retour d'expérience, assimilable à la direction, et les autres acteurs.

Un autre aspect de notre lecture concerne l'objet de l'action collective : produire un récit, puis une interprétation, puis plus rien, car chacun reprend ses acquis pour un cheminement individuel. Le collectif s'établit autour de cet objet-récit, reflet de toutes les tensions du groupe et de son passé, tensions qui se résolvent en même temps que le récit perd tout intérêt. Cette question est importante si l'on considère le groupe comme « creuset » des compétences collectives. Le groupe utilise, crée, négocie des ressources symboliques et particulièrement langagières, et ce faisant, élabore et partage des représentations nouvelles sources de nouvelles compétences.

## **7.4.2. L'écriture et les écrits**

### **7.4.2.1. Différents écrits, différents statuts**

Nous avons déjà évoqué l'écrit comme « instrument » privilégié du groupe dans son activité. Mais nous avons peu développé la façon dont cet instrument jouait son rôle.

Tout d'abord, de quels écrits s'agit-il ? Dans les deux groupes, on considèrera en priorité ce que les groupes ont eux-mêmes produit le « récit », et l'ensemble des autres documents, regroupés sous le vocable d'« interprétation ». Les textes académiques soumis au groupe seront pris en considération dans le deuxième point. En revanche, il nous semble intéressant de dire quelques mots sur les documents produits pendant le déroulement du projet DEX initial, et communiqués au groupe de retour d'expérience, que les membres du groupe n'ont pas investis. Ces documents étaient inconnus de la moitié des membres du groupe, qui n'avaient pas participé au projet initial. Il s'est avéré que, bien qu'ayant eu accès à l'histoire qui a vu apparaître ces documents, ces membres ont rencontré des difficultés pour s'approprier ces documents.

### **7.4.2.2. L'activité d'écriture**

#### **Les écrits comme ressource de l'activité du groupe**

Les écrits mentionnés dans l'offre avaient vocation à constituer des ressources cognitives et communicationnelles. Dans les faits, ces écrits ont été des ressources cognitives, effectivement, soit en tant que réceptacle et creuset de connaissances en cours de constitution, en ce qui concerne le récit et les interprétations, soit comme substrat de connaissances importées, dans le cas des textes académiques. S'agissant des écrits produits par le groupe, la dimension communicationnelle est très particulière. Ces écrits servent de liaison entre le consultant rédacteur et chaque membre du groupe, dans la mesure où les versions successives du récit puis des interprétations sont transmises à chacun pour relecture. Les réponses à ces sollicitations du consultant à propos des écrits sont en général orales, exprimées selon le cas en tête à tête ou au cours d'une réunion du groupe. Il s'agit de remarques soit d'ordre général (un point de vue insuffisamment exprimé), soit se référant directement au document, que le commentateur a préalablement annoté. Le consultant annote à son tour le texte selon les indications fournies et les intègre dans une nouvelle rédaction. Mais ces écrits sont aussi

supports de communication lorsqu'ils sont les points de référence communs du groupe lors de ses réunions.

### **Les écrits des retours d'expérience : des écrits situés**

Si les supports papier des récits les inscrivent dans la durée, qu'en est-il des textes eux-mêmes, et plus généralement des écrits des retours d'expérience ?

Nous avons vu comment les récits et repères, ceux de PG du moins, avaient servi à forger les positions individuelles et collectives des groupes de retour d'expérience. Nous avons même signalé le risque de dérive, dans le cas PG, que les repères ne deviennent la chambre d'enregistrement des problèmes du moment, soudain promus au rang de repères par manque de recul des membres du groupe. Ce phénomène, l'engagement personnel des membres dans la façon dont ils ont rejoué leurs rôles dans le travail d'écriture, confère un caractère situé à ces écrits.

Un autre élément, moins visible, concerne les éléments de contexte non explicités, et dont la connaissance est nécessaire à la compréhension de ces documents. Nous avons évoqué la difficulté qu'il y avait pour des lecteurs non averti des conditions de réalisation du travail de retour d'expérience, ni des éléments culturels propres à l'entreprise ou se déroulait le projet, à comprendre le récit. Nous avons indiqué qu'une première raison était que la juxtaposition de témoignages issus de personnes différentes, sans fil directeur, et sans intention (que veut-on démontrer exactement ?) ne permettait pas l'émergence d'un « sens ». Mais après avoir surmonté cette première difficulté et donné un fil conducteur au récit, les tests réalisés à nouveau auprès de lecteurs extérieurs, non avertis de la situation, continuaient de voir émerger des demandes d'explications. L'appréciation portée par le directeur du réseau, sur le texte du récit, montre que sa lecture ne représentait en revanche pour lui aucune difficulté. Ainsi des éléments de contexte manquaient pour rendre le texte interprétable en dehors de l'organisation qui lui avait donné naissance. Un travail de réécriture par l'intervenant extérieur<sup>7</sup>, guidé par les remarques de lecteurs n'ayant pas vécu la situation, a permis de surmonter au moins en partie cette difficulté. Les éléments nécessaires ont été explicités, tandis que le travail de construction de sens était repris, pour satisfaire aux questions d'interprétation résiduelles. On peut donc parler ici d'un travail de « décontextualisation progressive », dont les dernières étapes portent le récit en dehors du champ des acteurs eux-même, qui en sont dépossédés.

---

<sup>7</sup> Réalisé par l'auteur à l'occasion de son DEA dans le cas PG, de la rédaction du chapitre 5 de la thèse dans le cas DEX.

Nous avons donc pu vérifier, en donnant à lire les récits à des personnes extérieures aux organisations dont ils étaient issus, combien leur accès était difficile. Nous avons même pu vérifier, dans le cas de la communication au comité de programme, que les enseignements proposés n'étaient pas non plus d'accès facile. Certes, le temps imparti à cette présentation était court, mais il manquait sans doute aux participants les éléments de contexte de l'écriture dont on projetait de leur fournir une synthèse.

Cette difficulté est sans doute le propre des narrations, et justifie que leur rédaction soit réglée par des archétypes, des structures normatives, comme l'affirment les consultants spécialisés (Boudès & Chistian, 2000 ; Boudès, 2000). Mais ces règles, qui banalisent l'histoire, la rendent à la fois plus accessible et moins représentative de l'expérience unique qui est rapportée. Moins situées, elles seront sans doute une source moins efficace de réminiscence pour ceux qui ont vécu l'aventure, dont il est possible de vérifier que leur mémoire personnelle s'émousse avec le temps.

Notre écrit-récit, une fois ordonné, filtré, aseptisé, aurait du devenir un objet autonome, vis à vis de la situation qui lui a donné naissance, et surtout vis à vis des hypothétiques lecteurs. Il se révèle en réalité qu'il n'est pas destiné à être lu. Nous avons eu l'occasion de vivre dans notre expérience de consultant une expérience similaire autour de l'élaboration d'une charte d'entreprise. Le document qui a résulté de notre travail a été distribué largement et soigneusement rangé par le personnel concerné. Mais cette charte que les salariés ne lisaient pas a eu l'immense vertu d'avoir permis la rencontre et l'échange autour de son élaboration.

### **Le récit : une épopée moderne, une autobiographie collective, une argumentation**

Les récits produits contiennent un discours, construit et linéaire pour ce qui concerne les récits, segmenté par une liste non chronologique pour les repères. Le travail d'interprétation conduit à de courts textes (PG) ou à un seul (« et maintenant » final du DEX). La question qui se pose alors est celle du genre d'écrit auquel ces travaux peuvent éventuellement se référer, ce qui permettrait de mieux éclairer leur portée. Cette dimension est peu prise en considération par les réflexions académiques sur le discours narratif dans l'organisation, polarisé qu'il semble être sur les règles de construction archétypique de l'histoire qui fonctionne. Or l'expérience que rapportent les participants, les aventures managériales que nous évoquons, ne sont pas des fictions ou des contes. Sans entrer dans la question de l'identité du ou des auteurs, ces acteurs assistent et contribuent à la genèse de cette histoire,

leur histoire. La façon dont ils veillent à ce que soient rapportés leurs faits d'armes (telle restructuration, telle négociation ou décision) fait penser à une forme d'épopée moderne, suite d'actions héroïques, présentées comme telles par ceux qui les ont conduites et qui attendent aussi du retour d'expérience qu'il leur permette d'être mieux reconnus.

Cette épopée est écrite à plusieurs, et chaque acteur-auteur (nous reviendrons sur ce concept) veille à ce que le récit rende justice aux responsabilités qu'il a prises, aux actes qu'il a posés. Le « genre » scriptural (scripturaire) du récit oscille ainsi entre histoire romancée, parce que le groupe s'est efforcé de trouver un fil, un sens à l'ensemble, et autobiographie collective, où les échecs ne sont pas gommés, mais présentés de telle sorte qu'ils trouvent dans le récit leur justification.

Quant aux écrits d'interprétation, ce sont plutôt des nouvelles, petits fragments scripturaires supposés auto-interprétables (même si l'importance de la compréhension du contexte, non explicité, fait qu'en réalité, ce n'est pas le cas). Bien que les groupes se défendent d'en faire des prescriptions, ils ont un côté « morale(s) » de l'histoire racontée dans le récit qui n'échappe pas au lecteur. Cette morale dont le destinataire n'est pas identifié dans PG l'est bien dans DEX : ce sont les chefs de service du département, même si, en définitive, cette communication vers le public visé fait long feu (échec de la communication finale et retrait des planches résumant cette intention).

### **L'énonciation plurielle et la question de l'auteur**

Certains écrits produits, les récits comme les « repères », mais à l'exclusion des monographies, rédigés en propre par l'intervenant, sont des formes de « chaînes d'écriture ». Le récit, mais aussi l'interprétation, connaissent des versions successives. Dans le cas du récit, les versions successives voient un nombre croissant d'auteurs apparaître. Ce sont les propos des nouvelles personnes rencontrées, qui confrontés suite à leur propos à une partie de la version antérieure de l'écrit, ont apporté des compléments à cette version. Par la suite, des relecteurs successifs vont apporter leurs commentaires et critiques, qui seront à leur tour intégrés dans la version suivante, à moins qu'il ne s'agisse au contraire de supprimer un témoignage gênant, comme une forme de refoulement conscient d'une réalité encombrante. Ainsi, si le rédacteur est unique, il n'est que co-auteur, à côté des autres membres du groupe. Sa fonction ressemble à celle de l'écrivain public : à la fois mandataire et conseiller, il instille son savoir au fur et à mesure des versions, sans que cette contribution personnelle ne soit explicitée. Ce savoir est essentiellement celui de l'écoute et de la transcription la plus fidèle possible de la pensée de



l'autre. Mais c'est aussi de faire en sorte que l'équilibre des voix qui s'expriment dans l'écrit qu'il produit soit reconnu conforme à l'équilibre des rôles de ce qui se joue devant lui.

A la question : Qui est l'auteur ? Il nous semble possible de répondre en termes d'auteur collectif. Mais le statut du consultant, bien que majeur dans le mode de rédaction mis en œuvre, reste à élucider.

L'auteur, c'est celui qui s'implique. Les personnes interrogées mais non membres du groupe contribuent, par l'intermédiaire du consultant, à la polyphonie du récit. Mais la censure dont dispose en définitive les membres du groupe exclut ces personnes non membres du statut d'auteur et justifie en revanche de nommer comme tels les membres du groupe. Ces membres sont ainsi auteurs avant tout au nom de ce qu'ils décident de taire et de ce qu'ils acceptent d'exprimer. La question du statut du consultant se pose en ce qu'il ne dispose pas de cette censure. Son implication est cependant manifeste dans la construction de l'équilibre évoqué plus haut, dans les voix nouvelles qu'il propose, qui ne sont pas toutes rejetées, dans les événements qu'il invite à commenter.

La question est plus simple pour les travaux d'interprétation. Comme nous l'avons vu, chaque point ou repère de l'interprétation PG est en fait l'initiative d'un seul membre du groupe de travail, et du consultant qui rédige le texte. Le cas de DEX n'est pas très différent, car le texte annonçant les perspectives du département est entièrement inspiré des propos du nouveau chef de département. Pas de polyphonie dans l'interprétation, donc, mais des opportunités pour le consultant d'être co-auteur lorsque la rédaction qu'il propose l'amène à promouvoir ses propres convictions.

Pour autant, le récit du retour d'expérience comme l'interprétation occultent tout auto-référencement des membres du groupe de travail, acteurs du projet comme consultants. C'est en tant qu'acteurs seulement qu'ils apparaissent dans le récit. Pour sa part, le consultant n'apparaît pas, à une exception marginale près dans le récit DEX.

Il y a bien une « hétérogénéité constitutive » de ces écrits, mais aucune hétérogénéité montrée, contrairement à ce que l'on trouve dans les guides de rédaction des récits des approches narratives<sup>8</sup> (voir à cet égard l'exemple proposé dans le travail de A.Kleiner et G.Roth – Kleiner & Roth, 1994). Nous pensons que la clé de compréhension de cette différence de forme est à nouveau l'absence de lecteur autre que les auteurs eux-mêmes. Montrer

---

<sup>8</sup> Comme par exemple le fait de positionner la narration proprement dite sur la partie droite de la page, les commentaires étant insérés au fil de l'eau sur la partie gauche, avec une autre police de caractère, ou tout autre artifice graphique ou de mise en page. Cet artifice, utilisé dans les chapitres 4 et 5 de la thèse, est absent des récits terrain : voir à cet égard les annexes.

l'hétérogénéité devient donc sans objet, puisque les lecteurs auteurs en connaissent l'existence et la genèse, et ont même eu à se prononcer sur le degré de polyphonie acceptable.

### **7.4.3. Les écrits comme « instruments »**

L'activité, chez Y.Engeström, (Engeström, 1987) - celle du groupe et de ses membres en l'occurrence - n'est jamais directe. Elle s'exerce au travers d'instruments.

Les instruments sont des artefacts qui médiatisent l'action de chacun et du groupe pour matérialiser ce pour quoi il est constitué : en ce sens, les instruments, dans notre cas, nous semblent être constitués prioritairement des écrits : le récit, les « repères », et autres « monographies », mais aussi certains textes préexistants, dans les projets, ou apportés par les intervenants extérieurs. Ces écrits contiennent, selon le cas, des traces de l'expérience passée, une description de l'expérience à capitaliser, ou des éléments permettant d'en tirer les enseignements. Nous avons évoqué la place de la langue, de façon générale. Mais les écrits occupent une place centrale en tant que support de l'activité des groupes, qui justifient un approfondissement. C'est l'objet de ce paragraphe.

#### **7.4.3.1. Ecrits produits par le groupe**

Les principaux écrits sont le récit et les repères. Nous examinerons également le chronogramme, écrit éphémère, mais structurant et vecteur de convergence. Le récit est négocié, reflète les rapports de pouvoir ; les repères sont élaborés ensemble, mais sont ceux de chacun. Produits par le groupe, trace tangible de son action, ils ne sont également que des objets éphémères, conçus pour un lecteur idéal qui ne les lira jamais. Pourtant, ils trouvent une place symbolique dans les références que les membres du groupe PG y font, plusieurs mois plus tard.

#### **Le chronogramme**

Le chronogramme préfigure le récit, dont il détient plusieurs caractéristiques préparant sa cohérence interne, au sens de B.Kahane (Kahane, 2005) comme récit stratégique. Les événements-clés y sont choisis, les personnages ou groupes d'intérêts y sont identifiés. Des phases y sont peu à peu définies, sous le contrôle des initiateurs de la démarche. La vérification systématique des dates permet un contrôle des liens possibles entre événements.

Le chronogramme constitue le premier élément formel de convergence du groupe. C'est en quelque sorte le récit minimal. C'est en même temps un cadre très utile pour les entretiens. Il permet, en étant simplement communiqué à la personne rencontrée, de proposer des limites temporelles, des acteurs-clés, tout en laissant voir les connexions qui ont été repérées et celles qui ne l'ont pas été. En même temps, le chronogramme n'est qu'un instrument ; nous ne l'avons pas discuté en groupe. A la fois très riche et nécessairement incomplet, il est polysémique et ne permet pas aisément la construction du sens partagé recherché par le groupe.

### **Les récits**

Les récits sont obtenus successivement par une « concaténation » de verbatims recueillis de façon la plus exhaustive possible par les consultants autour d'entretiens ouverts, une relecture individuelle des synthèses successives obtenues, enfin, des échanges en groupe autour d'une synthèse globale corrigée.

C'est au travers des premières synthèses non relues en groupe que chacun découvre certains aspects de la vision des autres, qu'il ne connaissait pas, ou avec lesquels il n'était pas d'accord. L'écrit a joué à ce niveau le rôle de révélateur, apte à focaliser rapidement l'attention du groupe sur les éléments de sens sur lesquels la convergence était à construire. Une deuxième remarque concerne le caractère incompréhensible de la première rédaction globale corrigée, y compris à l'intérieur du groupe pour certains passages : la chronologie y était respectée, mais les angles de vue étaient trop divers pour pouvoir s'intégrer naturellement, donner une cohérence à l'ensemble. Ceci pose à nouveau, d'une façon particulière, la question du « sens ». La mise bout à bout de souvenirs individuels ne fait pas un souvenir collectif. Pour reprendre les termes de l'adjoint du directeur de programme lors de la première réunion du groupe :

*« La lecture est difficile ; on a un morceau de récit, puis on passe à un autre sujet sans avertissement... »*

Le chef de service informatique exprime la même chose dans un commentaire écrit de la première version du texte :

*« Les contributions se rajoutent comme un patchwork. Une réécriture fondée, non plus sur une première histoire, mais sur l'histoire commune, me semble maintenant indispensable ».*

La difficulté à comprendre une histoire que l'on n'a pas vécue tient généralement à la place de l'implicite, à la capacité évocatrice des mots et du pari fait par l'auteur que certaines expériences ont été acquises par le lecteur. Le problème est ici différent puisque tous avaient vécu l'expérience.

La difficulté, dans notre cas, vient sans doute de ce que, pour reprendre l'interprétation de K. Weick (Weick, 1995), chacun a sélectionné, ordonné, donné du sens à des expériences vécues, en reconstruisant l'histoire à sa manière. Ce n'est donc pas seulement parce que les expériences vécues ne sont pas identiques que la juxtaposition des récits partiels n'a pas de sens. En l'occurrence, ces expériences étaient souvent proches, et concernaient la vie d'un seul projet. C'est parce que les « filtres » individuels ne sont pas identiques. Comme le commente le responsable SI du programme PG en première lecture du récit :

*«La structure du texte est inspirée par la direction de programme ; concernant l'informatique, il y deux points fondamentaux que je ne vois pas apparaître »`*

Ces points ont évidemment été inclus par la suite. Dans la mise en commun, certains passages de l'histoire ont été abandonnés, d'autres ont été rajoutés (par exemple un passage sur les travaux des directions fonctionnelles en amont du lancement du programme, dont le rôle a été jugé « injustement négligé » par l'adjoint, acteur historique, par rapport à la production de la structure projet). Mais ceci n'a pas suffi. C'est à l'occasion d'un questionnement sur les futurs lecteurs du récit que le sens a émergé. Des passages ont été supprimés, du simple fait qu'ils n'apportaient rien à la « démonstration », d'autres parce qu'ils venaient en contradiction avec celle-ci (par exemple, tous les conflits internes à la structure de pilotage du programme PG). Ultérieurement, une « intrigue » a été dégagée par le rédacteur, pour renforcer le sens du récit et le rendre accessible à un « lecteur modèle » tel que défini par U. Eco (Eco, 1985), n'ayant aucune expérience des projets ni aucun vécu dans les entreprises où il s'est déroulé. Celle-ci a trouvé sa source dans le cas PG dans les deux entretiens des décideurs historiquement à l'initiative du projet.

En synthèse, les écrits du récit ont pris successivement les formes suivantes : recueil de récits individuels, porteurs de sens individuels ; assemblage « brut » ; assemblage consensuel

reconnu par chaque membre du groupe ; récit porteur du sens « objet » du groupe ; récit final, interprétable par tous. Parallèlement, la relation des membres à l' « instrument » récit évolue de la façon suivante : engagement individuel ; conflit autour de l' « objet » ; construction collective ; désengagement. La dernière version du récit n'a pas été relue, et n'a fait en tout cas l'objet d'aucune discussion.

### **Les écrits d'interprétation**

En réalité, l'activité du groupe s'était entre-temps déplacée, et concernait, à la fin du projet retour d'expérience, les écrits d'interprétation.

On rappelle que ces « interprétations », en simplifiant un peu les choses, étaient composées pour l'essentiel d'un certain nombre de sentences, à la fois points de vigilance pour des projets futurs et témoignages de la façon dont les acteurs du projet s'en étaient sortis. Ces « repères » ont été présentés dans un chapitre précédent. Nous limitons l'analyse qui suit au seul groupe issu du programme PG.

Extraites collectivement du récit et développées par le groupe, ces sentences ont eu d'emblée la cohérence du récit, en s'inscrivant dans le sens que celui-ci défendait. Quant aux destinataires de ces messages, ils étaient nommément identifiés, chacun disposant de formulations ciblées, adaptées à son cas (le « stratège, membre du comité de pilotage ; le directeur de programme ; le responsable informatique...). L'écrit se voulait ici support de l'expérience, et guide pratique. Une première version équilibrée du point de vue des membres du groupe a été obtenue, en transposant les sentences, au départ sensiblement différentes d'un acteur à l'autre, à tous les acteurs concernés. Ainsi en a-t-il été, par exemple, d'une recommandation de « transparence de l'information », adressée aux informaticiens, et finalement transposée à la maîtrise d'ouvrage. Chaque membre donnait un peu l'impression de vouloir équilibrer, en nombre de sentences, le poids de sa cible privilégiée (en général celle relevant de son autorité) par rapport aux autres. L'effet miroir produit par l'écrit, concernant la valeur ajoutée du travail fourni par le groupe pour les différentes cibles, a eu un effet catalyseur certain. Mais cet effet, positif au début, si l'on imagine que les premiers équilibrages concernaient en effet des « oublis » importants, est ensuite devenu fâcheux : non seulement le volume du document s'accroissait, risquant de le rendre peu exploitable ; mais de situations nouvelles étaient bientôt évoquées, issues de l'actualité du projet (et donc postérieures au récit), sans recul aucun sur leur importance relative. Ainsi, le repère :

« s'assurer que toutes les transactions nécessaires à une catégorie d'utilisateurs sont présentes » a-t-il été introduit in extremis sous la rubrique « stratège » du fait d'un problème de saturation d'un « infocentre » utilisé jusque là pour les utilisateurs périphériques. L'actualité de la question au moment de la sélection des repères a dans ce cas manifestement pris le pas sur une réflexion en profondeur sur la dimension et l'ampleur de la question.

L'intervention du consultant a mis fin à cette escalade. Nous pensons que cette dérive résulte pour l'essentiel de l'absence structurelle et durable des destinataires potentiels de ces messages autour de la table de travail. En écrivant cela, nous reconnaissons, avec J. Girin (Girin, 1995-2), que la possibilité qu'« existe un lecteur actuel d'un écrit », qui puisse « faire observer le cas échéant qu'il ne le comprend pas », est une condition essentielle de « valeur » de cet écrit, en tant que support de connaissance.

### **Le cas PG : dialectique entre récit et repères**

En suivant la piste ouverte par T. Boudès et L.D. Browning (Boudès & Browning, 2005), il nous paraît utile de mieux caractériser le récit et les repères produits lors du retour d'expérience PG, et de différencier les fonctions que chacun de ces écrits remplit. Le récit est une narration Il est chargé affectivement puisque les versions successives ont provoqué chez les lecteurs-acteurs des réactions parfois vives. Il entrecroise différentes chronologies, entre lesquelles il établit des liens. La caractéristique qui nous éloigne de ce qu'en disent les auteurs cités, en se référant à K.Weick (Weick, 1995) concerne le format universel de la narration, qui la rend largement accessible. Le récit PG est en réalité fortement contextualisé en ce qui nous concerne, au point de rendre difficile par un tiers n'ayant pas vécu le projet. Il remplit en revanche cette fonction vis à vis du DE réseaux, familier du contexte, qui a découvert des pans cachés importants de la vie du projet.

Les repères prennent la forme d'une juxtaposition de « check listes », à l'usage des protagonistes du groupe de retour d'expérience. Chaque élément de la liste est développé sous forme d'une petite histoire, décontextualisée, ayant valeur d'illustration, sinon d'instruction (orientation dont le groupe se défend). Notons enfin que ce sont les repères (hiérarchisés, et complétés pour les plus prioritaires par un texte écrit explicatif ou des planches de présentation) qui ont été retenus pour la présentation orale.

Nous pouvons conclure à un phénomène de condensation inachevé, dans la mesure où, par réserve ou dans le but de conserver pour soi les acquis de l'expérience, une expérience singulière tendait à se muer en liste d'invariants susceptible d'instruire d'autres acteurs de

l'entreprise. L'utilité de cette liste est sans doute d'avoir pu, avec l'aide des récits externes, mieux dégager ce que le récit comportait de singulier au niveau de chacun du fait de sa propre expérience. Le récit comprend par nature une variabilité d'interprétation. L'intérêt des repères est de fixer l'interprétation pertinente pour chacun, en s'arrêtant sur les faits de l'expérience les plus éloignés (ou les plus proches) de ce qu'il s'attendait à voir.

### **La matérialité du récit PG**

Nous avons indiqué que le récit PG avait fait l'objet d'une curiosité particulière de la part des membres de l'équipe rapprochée du directeur de programme qui avaient été interrogés dans l'enquête initiale. Cette demande était associée, nous semblait-il, d'une curiosité : celle de connaître la place faite à chacun dans le récit. Que cette vérification ait été faite ou non, nous avons pu constater que le récit n'avait pas été lu, mais avait été soigneusement rangé dans des armoires vitrées, ou posé en évidence sur les bureaux. Interrogeant une de ces personnes pour savoir si elle avait l'intention de lire le document, nous avons eu la réponse suivante :

*« Non, en tout cas pas pour le moment. Voyez-vous, je connais parfaitement tout ce qui est raconté là-dedans. Mais plus tard, je pense que j'aurais du goût à y retourner. Je sais que c'est là... »*

La mémoire est là, visible, tangible, accessible quand le besoin s'en fera sentir. Peu importe sur le moment le texte. Le récit est une ressource potentielle, une assurance contre l'oubli de ce qui vient d'être vécu comme une aventure. Pour jouer son rôle en ce sens, il est bon que le support matériel de cette histoire soit là, visible, à portée de main.

### **Le récit comme « produit » fabriqué**

Le retour d'expérience a été vendu comme une prestation de service incluant des éléments tangibles : le récit, l'interprétation, et des supports de présentation des principaux résultats.

Un « processus de fabrication » a même été décrit comme justificatif du prix de notre prestation. Des consignes sont données au consultant-rédacteur dans la proposition commerciale, qui sont autant de prescriptions pour la rédaction des textes, à tout le moins du récit. La version suivante du retour d'expérience (le cas DEX) s'est référé à un processus de fabrication amélioré, qui a repris et en les aménageant les termes de la proposition PG.

#### 7.4.3.2. Ecrits importés par le consultant

Nous allons maintenant examiner comment les textes académiques proposés par l'intervenant externe ont permis le développement de compétences nouvelles pour le groupe. Pourquoi le groupe rentre-t-il en résonance avec ces écrits, et en quoi cela produit-il de la connaissance ? Par quels mécanismes ces textes, les mots qu'ils contiennent permettent-ils de fixer les esprits ? Tel est l'objet de ce paragraphe.

Deux leviers ont opéré conjointement pour produire un résultat : les textes eux-mêmes, assimilables à des objets frontières<sup>9</sup> au sens de E. Wenger (Wenger, 1998) car synthétiques et décrivant des situations très voisines de celles qu'avaient vécues les membres du groupe ; l'intervenant extérieur, à la fois chercheur et praticien, capable de commenter ces textes et de stimuler la réflexion des autres membres du groupe autour des analogies et différences rencontrées. Ceci a permis aux membres de dégager ainsi les caractéristiques générales et particulières de leur projet. Le consultant apparaît ainsi comme individu interface, selon la lecture de E. Wenger proposée par B. Vidaillet (Vidaillet, 2003), entre le monde académique et le groupe.

Nous pouvons nous référer pour cette réflexion au travail de S. Gherardi (Gherardi, 2000) sur le rôle des métaphores dans la constitution de compétences nouvelles partagées. Dans les travaux de cet auteur, qui s'appuie sur l'observation du fonctionnement d'un groupe de travail de l'administration italienne, le processus qui convertit un texte, un récit, une image en métaphore est mis en lumière, ainsi que la valeur de cette transformation telle qu'elle résulte pour le groupe.

Tout d'abord, la métaphore n'existe pas « en soi ». Un objet symbolique, langagier ou non est d'abord proposé au groupe pour appropriation. La « saisie » de cet objet par chaque participant procède, selon cet auteur, d'une contribution à la constitution de la métaphore aussi importante que la proposition initiale. Cette appropriation consiste à évoquer pour soi-même, puis à partager avec d'autres, les images, expériences, ou d'autres éléments symboliques que la proposition initiale a fait émerger. Des convergences peuvent apparaître, de sorte qu'un « fonds commun » de références particulières puisse être partagé, et que la désignation de l'objet initial permette d'évoquer. La métaphore ainsi constituée est une véritable « connaissance » nouvelle du groupe, production à la fois individuelle et collective, permettant une manipulation ultérieure aisée des « vécus » évoqués avec une convergence

---

<sup>9</sup> Frontière qui s'établit entre le monde de la réflexion académique et celui du retour des acteurs sur leur propre action.



suffisante des sens individuels. Il convient de noter cependant que l'aboutissement de ce processus n'est jamais certain : l'objet symbolique peut ne pas être « saisi », ou l'être par une minorité d'acteurs. Ou encore, les évocations générées par chacun peuvent ne pas converger, ou alors dans un champ éloigné de la problématique qui réunit le groupe.

Dans nos cas, des éléments symboliques nouveaux apparaissent au cours des échanges au sein des groupes. Nous avons déjà mentionné le succès de termes comme le « mandat », la notion de « transversalité » dans le groupe PG. Ces termes, qui ne faisaient pas partie du vocabulaire des membres du groupe, ni de l'organisation (nous ne les avons jamais entendus au cours des entretiens), ont progressivement été appropriés par le groupe pour désigner certains aspects de leur expérience commune, leur permettant de s'y référer souvent et simplement.

Nous sommes tenté, sur la base de cette réflexion, de donner une valeur « métaphorique » et le statut de « connaissance partagée » à certains concepts et certains développements issus des textes académiques que nous avons proposés aux groupes.

Quelques mots tout d'abord sur la sélection des textes proposés : il s'agissait de texte de recherche en gestion exposant soit des terrains, soit des théories, présentant des analogies fortes, bien qu'éventuellement limitées à certains aspects de la question, avec la situation expérimentée par le groupe. C'est ainsi, par exemple, que des extraits des travaux de C. Midler (Midler, 1995) ont été proposés, sur la question du « temps du projet », par exemple, ou de la relation « projet – métiers ». Ces extraits renvoyaient à des questions abordées par les membres du groupe dans les entretiens, et d'autre part, bien que se déroulant dans des secteurs différents, le projet PG nous semblait avoir plusieurs caractéristiques communes avec les projets automobiles référés par C. Midler, en particulier la taille, la durée, la position hiérarchique du directeur de projet. Un temps de lecture a été réservé pour la prise de connaissance de ces textes, toujours très courts (moins d'une page). Des échanges approfondis ont eu lieu, avec l'émergence de termes nouveaux dans le contexte du groupe, à valeur métaphorique : le « mandat » (qui évoque non seulement la lettre de mission du directeur de programme, mais toute mission écrite attribuée à d'autres acteurs-clés), les « leviers de contrôle » (traduction impropre des « levers of control » de R. Simons (Simons, 1994), désignant les différents moyens de pilotage, de management et de communication d'un dirigeant). Le passage dans le vocabulaire courant du groupe de ces mots indique qu'ils ont acquis une valeur symbolique suffisante pour être utiles, et identifient des connaissances nouvelles et partagées. Ceci nous semble d'autant plus vrai que la référence à l'expérience, en principe celle de chacun, est en réalité largement partagée également au sein du même projet.

En somme, dans certaines conditions, un écrit externe peut effectivement être converti en compétence collective. Mais ces conditions représentent des exigences élevées, tant en termes de pertinence du matériau proposé, que d'investissement en temps et en engagement des acteurs sur cet écrit. S'agissant de textes académiques, nous avons observé que les textes décrivant des « terrains », ou très empiriques dans leur formulation étaient de meilleurs candidats à la création de nouvelles connaissances collectives.

Nous avons conscience que ces réflexions, qui abordent une question centrale de la constitution et du transfert de connaissances entre monde académique et monde de l'entreprise mériterait d'être approfondies. Mais ceci sort du cadre du présent travail.

#### **7.4.3.3. Ecrits historiques de l'expérience**

L'expérience relue par le groupe a produit historiquement des écrits riches de sens au moment de leur production : documents de planification, représentations schématiques. Pourtant ces écrits ne s'intègrent pas aisément dans le retour d'expérience. Le retour d'expérience n'est donc pas l'expérience à nouveau.

De façon plus précise, ces écrits apparaissent deux fois dans le processus. La première, c'est lorsqu'ils sont initialement collectés pour alimenter le chronogramme et la première version du récit. La seconde, qui concerne exclusivement le cas du projet DEX., c'est la présentation qui en est faite au cours d'une réunion du groupe de retour d'expérience pour illustrer et préciser le contenu du travail passé.

En ce qui concerne la première utilisation, ces écrits sont fournis par les fondateurs, parfois par des interlocuteurs autres, soit comme pièce à conviction, preuve, ou tout simplement comme sources d'information. Ces documents sont principalement des comptes-rendus de réunions de pilotage des projets, des mails échangés, ou des supports de présentation. Nous avons vu qu'ils facilitaient les témoignages en fiabilisant notamment les éléments temporels. Ils ne constituent pas en soi des éléments de récit, car les éléments d'argumentation sont rarement explicités ni repris en tant que tels.

Le projet DEX est caractérisé par le rôle essentiel qu'y joue la « représentation du monde » des acteurs du projet (cartographie des compétences, schémas figurant les « filières » métier constitutives du DEX, description de processus,...). On se souvient que l'enjeu stratégique de ce projet était d'élaborer une telle représentation dans le domaine des compétences et des ressources humaines, pour « démontrer » l'impossibilité de réduire les effectifs du

département. Dans ces conditions, il n'était pas concevable que le récit du retour d'expérience puisse être écrit sans faire une référence explicite à ces représentations. Nous pouvions faire l'hypothèse qu'une présentation descriptive assez détaillée pourrait suffire dans le récit du projet. Mais alors il convenait de s'assurer que les deux membres du groupe qui n'avaient pas vécu le projet aient effectivement vu et compris les principaux modèles élaborés. Ce point a été soulevé au sein du groupe, et les consultants, soutenus dans cette initiative par l'ancien chef de département, se sont assurés que les modèles étaient en possession des « nouveaux », en questionnant ces derniers, et qu'ils les avaient examinés. Mais il n'y a pas eu place dans les travaux du groupe, pour un travail d'échange critique et de ré-appropriation par les nouveaux. Un doute subsiste donc quant au statut « collectif » de ces documents, quant à leur appartenance au symbolique partagé. Nous savons que ces représentations avaient un lecteur cible : le directeur du centre, responsable des arbitrages budgétaires. Mais le nouveau chef de département a des intérêts a priori différents, et n'a pas nécessairement « compris » les modèles. Il n'a en tout cas pas expérimenté par lui-même leur valeur d'usage.

En empruntant à E. Wenger (Wenger, 1998) la terminologie des communautés de pratiques, nous dirons que ces écrits, en particulier ceux produits par le groupe, n'ont pas été en mesure d'assurer la fonction d'« objets-frontière » : il n'ont pas été saisis par leurs destinataires (mais quels étaient-ils ?) pour être l'occasion de partage de pratiques.

Il nous semble possible de tirer de cette analyse les conclusions suivantes :

1. Des documents élaborés par un groupe peuvent n'avoir de valeur que temporaire, limitée à la phase d'élaboration, et ne pas être exportables, même si c'est la vocation que leur donne a priori le groupe (cas des « récits »).
2. Des écrits importés par un groupe, même s'ils sont promus par plusieurs membres, en relation forte avec l'objet du groupe, peuvent rester en dehors des compétences collectives du groupe.

#### **7.4.3.3. L'écrit : Un instrument multiforme, multi usages, et situé**

Nous avons mis en évidence la diversité des écrits mobilisés par nos groupes, malgré leur taille réduite et les limites de leur activité (quelques réunions, pendant quatre à six mois). Ces écrits sont divers autant dans la forme que dans l'usage qui en est fait. La plupart ne vivent

qu'au travers de la parole qui les accompagnent, et tombent en désuétude dès que cessent les échanges à leur propos. Nous avons ainsi observé la difficulté à activer à nouveau des documents du passé qui avaient pourtant été vus comme des représentations pérennes au moment de leur création. Nous avons vu s'éteindre des écrits au cœur de l'activité. Nous avons vu au contraire des écrits venus d'un autre monde (le monde académique) prendre vie dans un univers qui ne leur était pas destiné a priori. Ainsi, la trace écrite ne doit pas faire illusion, et ne semble pas assurer de façon si immédiate la fonction de mémorisation qu'il est coutume de lui accorder. L'écrit semble bien situé historiquement, et l'utiliser suppose de le situer à nouveau dans le présent de son exploitation. Ce serait le défi d'une herméneutique appliquée aux écrits du travail que d'approfondir ces considérations, et de mesurer l'effet de ces décalages de situations.

Nous avons entrouvert deux autres champs de réflexion autour de l'écrit pour nos groupes : c'est la fonction remplie par l'écrit sur celui qui le produit, en particulier si cette production est collective ; c'est également la trace laissée dans les mémoires de l'écrit fabriqué. De quel contenu cette trace est-elle encore porteuse, au-delà d'une vague réminiscence de ce dont il était question : un projet, un changement, une histoire...



## **8. CONCLUSION**

### **8.1. Enseignements**

Nous nous posons la question de savoir s'il était possible et utile de proposer à des responsables de revenir sur une expérience vécue par eux dans l'organisation, et si cette organisation pouvait en tirer parti. Dans l'affirmative, il s'agissait de comprendre comment, et sous quelles conditions.

Nous pensons avoir montré, au travers de deux cas sensiblement différents qu'en effet, une telle démarche était intéressante. Réunis dans un groupe, des responsables choisis par cooptation sont en effet en mesure de se mettre d'accord sur une version de faits passés ayant valeur d'expérience pour eux. Ces responsables n'ont pas tous besoin d'avoir vécu l'expérience en question, mais il est utile que ce soit le cas pour plusieurs d'entre eux, de sorte qu'une confrontation puisse avoir lieu.

Cette confrontation est également nourrie de témoignages recueillis auprès d'autres acteurs de l'expérience, non membres du groupe, et de dirigeants ayant été à l'origine ou ayant suivi de près l'expérience. La présence d'un intervenant extérieur, qui recueille ces témoignages, anime ces échanges, les organise et en garde la trace sous forme d'un récit qu'il soumet de façon récurrente au groupe facilite une convergence de vues sur l'histoire de l'expérience. Il est sans doute préférable que cet intervenant soit lui aussi coopté, et soit par ailleurs familier de l'organisation. C'est en tout cas ce qui caractérisait notre propre situation.

Cette compréhension du contexte organisationnel et des attentes du groupe permet en effet à l'intervenant de proposer des éléments de comparaison pour permettre aux membres d'interpréter ce que la plupart ont vécu. Ces éléments peuvent prendre la forme de textes académiques décrivant des situations analogues à l'expérience révisée par les membres du groupe, ou de théories introduisant des concepts utiles. Grâce à la négociation entre des membres ayant vécu l'expérience, l'explicitation et la justification des faits et gestes faite aux néophytes, et à la prise de distance que permet l'exercice de confrontation à des pensées extérieures apportées par l'intervenant, chacun est en mesure de donner un sens à ce qu'il a vécu ou à ce qui a été rapporté.

L'exercice de relecture partagée du passé, puis d'interprétation de ce passé pour lui donner un sens permet de transformer des souvenirs partiels et subjectifs en acquis organisés et fortifiés

par la confrontation à d'autres. Ce sens concerne en particulier le rôle joué par chacun, et tout particulièrement le sien propre. Ce rôle est désormais consacré par le collectif, et s'intègre à l'identité de celui qui l'a joué pendant l'expérience. Les nouveaux ont pour leur part la possibilité de s'identifier à l'un ou plusieurs de ces rôles, selon la fonction qu'ils occupent dans l'organisation ou les missions qui leur sont confiées.

Habités par cette lecture de l'expérience, et par les débats qui ont accompagné l'élaboration du récit et son interprétation, les responsables ayant vécu l'exercice ont une propension à expérimenter à nouveau ce qu'ils ont appris. Ils le font dans leur contexte personnel, et n'exploitent que ce qui leur est utile. Cette expérience à nouveau peut prendre un peu de temps à se traduire par des effets concrets si la position d'autorité du responsable n'est pas suffisamment forte ou installée. Mais les acquis sont bien installés, ne s'érodent pas rapidement.

Pour quoi et comment lancer un retour d'expérience? Si l'exploitation des acquis de l'expérience managériale devait être systématisée, notre travail permettrait d'en donner quelques caractéristiques.

Certes, les deux retours d'expériences que nous avons réalisés ont nécessité un budget significatif, de plusieurs dizaines de milliers d'euros chacun, une grande confiance des donneurs d'ordre dans leur intervenant, l'intime conviction que l'expérience vécu était suffisamment exceptionnelle pour qu'il faille tenter d'en tirer des leçons, et une perception que des défis futurs allaient justifier l'utilisation de ces acquis. Nous proposons, en baissant un peu ce niveau d'exigence, et en nous concentrant sur ce que notre travail révèle de vraiment nouveau, de suggérer un usage plus large de ce que nous avons mis en évidence dans notre analyse.

Ce que nous avons montré, c'est qu'un retour d'expérience bénéficiait particulièrement à ceux qui participaient à l'exercice d'analyse rétrospective. Le bénéfice qu'ils en tirent est éventuellement bien supérieur à celui des destinataires in fine du produit de cette réflexion, matérialisée par des récits, des outils informatiques, des guides de recommandations, etc. La raison de cet état de fait, c'est que le travail réalisé en commun oblige chacun à analyser de façon critique et à réorganiser les événements qu'il a vécus ou dont il a eu à connaître, en enrichissant sa vision de points de vue différents, éventuellement contradictoires. Chaque individu enrichit sa connaissance de l'expérience, et prend de la distance par rapport à celle-ci, ce qui suppose un travail qu'il n'est pas aisé de réaliser de façon individuelle, et qui prend du temps.

On perçoit alors l'intérêt, pour une organisation, de faciliter la rencontre de responsables ayant vécu des perturbations de l'entreprise, et d'y associer quelques observateurs issus de l'organisation, qui auraient pour mandat d'en tirer des leçons pour eux-mêmes. Si les premiers sont choisis pour le rôle central qu'ils ont pu jouer dans l'expérience dont il est fait retour, les seconds le seront en fonction de leurs attributions ou de leurs missions futures. Proches témoins de la construction de sens faite de l'expérience passée, il pourront, tout comme les acteurs historiques, bien que sans doute dans une moindre mesure, exploiter les acquis de l'expérience dans leurs domaines de responsabilité. Un point essentiel reste la confiance et l'estime mutuelle des membres, qui doivent leur permettre de parler vrai, de ne pas chercher à cacher ce qui s'est vraiment passé, par crainte d'un jugement négatif d'un autre participant. L'animation, le recueil de témoignages peuvent sans doute prendre des formes autres que celle que nous avons testée : entretiens par les responsables eux-mêmes, animation par un animateur interne à l'entreprise, par exemple. De même, les expériences extérieures, qui ont été rapportées dans notre cas au travers de textes académiques, peuvent sans doute prendre la forme de témoignages de responsables en entreprises, ou encore d'autres récits managériaux issus d'organisation ayant rencontré des problèmes voisins. Il est aussi possible d'imaginer que les récits produits par l'entreprise au cours d'un exercice de retour d'expérience puissent être utilisés comme éléments de confrontation dans un groupe de retour d'expérience ultérieur, traitant d'une expérience voisine.

La direction générale de l'entreprise a un rôle clé à jouer pour développer de telles pratiques, et ce à trois niveaux :

Tout d'abord, il est utile qu'elle donne des signes visant à sensibiliser son encadrement supérieur à l'intérêt qu'elle porte à une lecture rétrospective et collégiale des situations atypiques et à fort enjeu.

Ensuite, elle a intérêt à s'organiser pour identifier, sélectionner ces situations, et faciliter la constitution de groupes de retour d'expérience qui auront en charge cette analyse. Elle doit veiller également à une composition pertinente de ces groupes et mettre à leur disposition des ressources d'animation et de rédaction.

Enfin, elle s'assurera que les membres du groupe se trouvent ultérieurement en situation d'exploiter les acquis de l'expérience.

Cependant, réaliser ce type d'exercice, même dans une version moins coûteuse que celle que nous avons expérimentée, soulève deux difficultés qui peuvent en freiner une large diffusion. Nous voudrions les rappeler ici. Elles ont trait à l'incertitude quant à la valeur des



connaissances produites par l'exercice, et au risque, au contraire, que ces connaissances ne malmènent les paradigmes organisationnels dominants.

Le premier aspect renvoie à deux inconnues fondamentales de tout exercice de retour d'expérience : on ne sait pas quels sont les acquis de l'expérience avant d'avoir tenté de les analyser ; on ne sait pas non plus si, les ayant dégagés, ils vont un jour servir à quelque chose, car pour qu'une situation future justifie de mobiliser ces connaissances, il faut qu'elle présente avec la situation qui a fait l'expérience suffisamment de caractéristiques communes. Engager un retour d'expérience est assimilable à ce titre à ce que les financiers appellent les « options réelles » : investir dans une opération qui peut ne servir à rien, mais dont on estime qu'il est préférable de l'avoir engagée à tort que de perdre l'opportunité d'en tirer les éventuels bénéfices.

Le second aspect concerne le caractère potentiellement déstabilisateur du résultat si les acquis de l'expérience apparaissent a posteriori à la fois comme des évidences ou comme incompatibles avec les pratiques managériales en vigueur. L'organisation pourra difficilement en freiner la diffusion au sein de l'organisation, à moins de museler les responsables qu'elle a engagés dans l'exercice, avec le risque de démobilisation de ces derniers que cela comporte. Il est donc nécessaire que la culture d'entreprise accepte l'hypothèse d'une remise en cause des paradigmes dominants, voire la favorise comme élément d'adaptabilité de l'organisation, avant de se lancer dans une telle pratique.

## **8.2. Apports théoriques.**

Au plan théorique, nous avons mobilisé quatre courants que nous avons articulés et enrichis au travers de nos terrains : l'apprentissage organisationnel, les approches de retour d'expériences et l'approche narrative, et apporté quelques réflexions relevant du courant langage et travail et des théories de l'activité.

Nous avons retenu du premier l'importance de la dimension politique dans la diffusion de connaissances nouvelles au sein de l'organisation. Mais nous avons aussi montré que cette diffusion ne nécessitait pas que le promoteur de la connaissance nouvelle soit un dirigeant de l'organisation, ni qu'il appartienne à une coalition engagée dans une action collective de renversement des paradigmes en place. Il suffit à un responsable isolé, habité par des convictions issues de son expérience et disposant d'une position d'autorité et d'une marge de manœuvre suffisantes, pour propager des idées nouvelles.

Concernant les approches de retour d'expérience, nous avons montré que les outils destinés à recueillir et structurer les traces de l'expérience n'avaient joué aucun rôle dans les cas que nous rapportons. Nous avons montré en revanche que l'exercice de mémorisation et de structuration était une source de connaissance nouvelle en soi. Ce travail bénéficie en premier lieu à ceux qui le réalisent, qu'ils aient été acteurs de l'expérience, ce qui doit être le cas pour la plupart d'entre eux, ou qu'ils aient été étroitement associés à cette analyse rétrospective.

Nous avons montré également, en nous écartant en cela du courant majoritaire de l'approche narrative, les limites de l'utilisation d'une structure de récit codifiée. En effet, les structures textuelles et les modes de présentation dégagés par la recherche sur le thème de la narration permettent sans doute une optimisation de ce type d'écrit en termes de lisibilité pour les destinataires de cette narration. Cette codification permet également l'utilisation d'outils informatiques. Mais les contraintes qu'elle impose, et qui font peu cas du ou des auteurs, risquent de priver ceux-ci d'une partie au moins des bénéfices d'un travail de construction et d'organisation du sens. Le travail de construction de sens est réalisé de façon peu contrainte dans les terrains que nous avons rapportés. Les souvenirs et les témoignages des acteurs de l'expérience, ne sont plus livrés à un intervenant selon un protocole fixé à l'avance, et structurés autour d'une trame – type : l'interaction des acteurs et de l'intervenant se développe sous forme de négociation du texte rapportant l'expérience, et les rôles émergent sans autre règle que celle de leur acceptabilité par le groupe et de la cohérence du jeu dans son ensemble.

Pour illustrer ce propos, nous nous bornerons à montrer comment nos récits, privilégiant l'expression spontanée des membres des groupes, se sont trouvés affranchis des règles les plus élémentaires, comme l'indication des buts atteindre ou l'identification d'un héros. Si nous avions tenu à appliquer ces règles dans les projets PG ou DEX, nous aurions produit d'autres récits. Il nous aurait peut-être fallu choisir entre la mise en place performante au plan technique de l'outil informatique, but atteint dans le projet PG mais qui ne clôt pas le récit, ou l'efficacité des gestionnaires de réseau autour du nouvel outil, but qui n'est pas atteint à la fin de notre histoire ? L'objectif stratégique de l'ancien DEX est atteint sans que l'histoire du département DEX ne s'arrête, mais il s'y substitue celui, émergent, d'une amélioration de la gestion des ressources humaines par les chefs de service. N'aurions-nous pas dû clore le récit plus tôt ou plus tard ?

Notre récit de PG pourrait comporter deux héros, le directeur de programme et le responsable informatique du programme, mais ces deux personnages se font concurrence dans ce rôle et

l'on ne sait pas bien où ils nous mènent finalement. Le récit DEX apparaît au contraire comme une histoire sans héros.

Nous avons également montré comment l'élaboration de listes, selon des schémas également émergents et personnalisés, permettait à chaque co-auteur du récit de fixer et d'organiser ses acquis. Mais le prix à payer de cette façon de faire est que le récit, comme les listes qui lui sont associés, ne permettent pas de disséminer les acquis de l'expérience. Cette dissémination est possible, mais prend deux autres formes : un partage avec les observateurs éventuels du travail de construction de sens, personnes intégrées au groupe de retour d'expérience qui négocie le texte ; une expérimentation nouvelle des acquis par des tiers, dans le cadre de démarches lancées ultérieurement par l'un ou l'autre des auteurs du récit et des listes.

Nous avons enfin mobilisé les théories du courant langage et travail, et les théories de l'activité pour tenter d'approfondir les mécanismes au cœur de l'apprentissage des groupes de retour d'expérience et de leurs membres. Nous avons emprunté aux théories de l'activité leur analyse des conditions de mobilisation individuelle des acteurs pour expliquer l'engagement des membres des groupes de retour d'expérience. Ce faisant, nous avons suggéré une extension possible des travaux de la clinique de l'activité à des activités managériales, alors que ces théories sont habituellement focalisées sur des actions directement observables. Nous avons utilisé le travail d'analyse rétrospective de nos groupes comme les cliniciens de l'activité utilisent la projection de séquences vidéo. Nous avons observé des similitudes dans l'effet de cette relecture en groupe de récits élaborés par un collectif et accompagnés d'un intervenant extérieur, et l'effet du visionnage d'une séquence vidéo par un groupe de professionnels auquel appartiennent ceux qui ont été filmés, accompagné d'un clinicien. Nous nous sommes enfin intéressé au langage et aux écrits dans nos retours d'expérience, de façon plus générale. Nous avons mis en évidence la grande diversité des statuts et des usages des différents types d'écrits, malgré le caractère très limité des interactions et la petite taille des groupes. Nous avons montré l'étroite imbrication de l'écrit et de l'oral, en particulier dans la construction du récit, et la pérennité des acquis dans le discours, finalement, tandis que le récit écrit tombait en désuétude, prenant ainsi en défaut le fameux adage « verba volent, scripta manent ». La question de l'obsolescence de l'écrit est également apparue dans les difficultés des groupes de retour d'expérience à se réapproprier les écrits de l'expérience dans cet exercice. Ces considérations plaident pour le développement d'une véritable herméneutique de l'écrit eu travail.

### **8.3. Valeur des résultats.**

#### **Position épistémologique.**

La grille utilisée pour le travail de clarification qui suit est inspirée de A. Mbengue et I. Vandangeon – Derumez (Mbengue & Vandangeon-Derumez, 1999).

Nous considérons que les informations que nous avons collectées sont des interprétations d'une réalité tenue par nous pour subjective. Les phénomènes que nous analysons l'auraient été différemment par un autre acteur, ce qui justifie du reste la controverse à laquelle notre analyse sera éventuellement confrontée.

Nous cherchons à élucider les opérations et mécanismes qui organisent les phénomènes que nous observons, y compris nos propres interactions avec ces phénomènes, sources de notre propre apprentissage.

Nous construisons en même temps que les acteurs des systèmes que nous observons des représentations subjectives, qui résultent de notre expérience mutuelle de la réalité. Ceci ne signifie pas que ces représentations soient comparables, car le chercheur ne raisonne pas de la même manière que les acteurs avec lesquels il coopère, notamment parce que l'assimilation de ce qu'il perçoit renvoie à des connaissances antérieures qui lui sont propres et spécifiques.

Notre expérience empirique précède les connaissances que nous avons développées : aucune théorie n'est venu nourrir nos premières interventions comme consultant. Des conjectures ont cependant pu être émises dans le temps, qui ont pu être testées lors du passage du premier au second terrain. Notre démarche de recherche est émergente.

La valeur de nos connaissances n'est pas, à notre avis, la généralisation possible des résultats (même si certains résultats peuvent être de cette nature), mais plutôt la clarté dont nous aurons su faire preuve dans l'exposé des cas et les interprétations que nous en donnons : la qualité de l'exposé des cas doit permettre d'en discuter l'interprétation, et la qualité de notre interprétation doit se révéler par la difficulté plus ou moins grande qu'il y aura à la réfuter.

#### **Production de savoir.**

La question de la nature et de la valeur du savoir produit s'est également développée au cours de notre travail. D'une certaine façon, elle est au centre de la thèse. Les expériences, le retour de ces expériences, nous concernent personnellement, autant qu'ils concernent les acteurs de terrain dans leurs responsabilités opérationnelles. Ces relectures concernent autant le champ académique que celui de l'action. Bien que formé aux sciences exactes, nous n'avons pas voulu élaborer des modèles explicatifs à portée prédictive. Mais nous étions tenté de tirer quelque abstraction de nos travaux de terrain. Du reste, c'est la raison pour laquelle nous avons souhaité mettre en œuvre à deux reprises, mais dans des terrains très différents le même dispositif expérimental.

Nous pensons avoir compris et reconnu la valeur d'une observation « collant au plus près des contingences locales », pour reprendre les termes de M.Berry (Berry, 1986) en ce qu'elle suscite de controverse, de contre interprétations, de développements de questions nouvelles. Mais nous avons tiré parti de la mise en œuvre à deux reprises d'un même dispositif pour aller plus sûrement, nous semble-t-il, vers des questions présentant plus vraisemblablement un certain niveau de généralité, à défaut en effet de suggérer des lois. Cette approche nous a également permis de remettre en cause nos propres pré-supposés, ceux issus précisément de la première expérimentation, non confirmés par la deuxième (la capacité d'un groupe de managers à dégager de son expérience une interprétation sous forme de liste de points de vigilance pour le futur, par exemple).

La recherche d'une symétrie entre chercheur et praticien, nous semble une forme d'idéal dans ce type de recherche, et est restée une préoccupation constante dans ces travaux. Ceci tient peut-être précisément au fait que nous venons du monde des praticiens. Mais ceci résulte également de ce que nous avons cherché à faire partager à nos interlocuteurs la découverte récente que nous avons faite d'une certaine exigence dans le questionnement interprétatif, et la valeur de la confrontation de nos réflexions aux résultats du questionnement d'autrui.

## Bibliographie

- Anzieu, D. 1984, « Le groupe et l'inconscient : l'imaginaire groupal », *Collection psychismes*, Ed. Dunod, Paris
- Allard-Poesi, F., 2003, « Sens collectif et construction collective de sens », *Le sens de l'action*, coordonné par B.Vidaillet, pp. 91 – 114, Institut Vital Roux, Vuibert, Paris
- Aubry, G., 1998, « Retour d'expérience sur la gestion de crise en matière d'information, communication et décision à la SNCF » Séminaire de retour d'expérience, apprentissage et vigilances organisationnelles, *Approches croisées*, Paris, CNRS.
- Argyris, C. et Schön, D., 1978, “Organizational Learning: a Theory of Action Perspective”, Reading (Mass) Addison Wesley
- Benenati, B. et Mougin, F., 2005, « Danone se raconte des histoires, une version latine du KM », *Vie des affaires, Bulletin des amis de l'école de Paris*
- Benoît-Cattin, L. & Poiroux, D. 1991, « Les dirigeants en formation continue ? », *Collection Cadres & Dirigeants*, Eyrolles, Paris
- Berry, M. 1986, « Connaissance et action : de la balistique à la maïeutique », *Communication*, colloque international d'HEC, Montréal, 9 – 13 juin 1986
- Bessy, C., 2001, “Is the Reproduction of Expertises Limited by Tacit Knowledge” Centre d'études de l'emploi, Ecole Nationale des Ponts et Chaussée, Marne la Vallée, France – <http://www.cee-recherche.fr>
- Borzeix, A., 2003, “Language and Agency in Organizations” in Andreas Muller et Alfred Keiser (eds.) *Communication in organizations, Structures and Practices*, Peter Lang.
- Borzeix.A. & Fraenkel, B., 2001, “Langage et travail”, ouvrage collectif, Paris, CNRS
- Boudès, T. 2000, Du Reporting au Raconting dans la gestion de projet, *Bulletin des amis de l'école de Paris*
- Boudès, T., 2004, « La formulation de la stratégie d'entreprise comme récit » *Management International*, Centre d'études et d'administration internationale, HEC Montréal
- Boudès, T. & Browning, L.D., 2005, « La dialectique entre listes et récits au sein des organisations », *Récits et management, Revue française de gestion*, vol. 31, pp. 233 – 246, Hermès Sciences, Paris

- Boudès, T. & Christian, D., 2000, « Du reporting au raconting dans la conduite de projet », *Annales des Mines*, Mars 2000, Paris
- Brown, J. & Duguid, P., 1991, “Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified view of working, learning, and innovation”, *Organization Science* vol. 2 n°1 USA
- Brown, J. & Duguid, P., 2001, “knowledge & Organization: A Social – Practice Perspective”, *Organization Science* vol. 12 n°2, INFORMS, USA
- Burgelman, R., 1994, “Fading Memories: A Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environment”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, 24 – 56
- Charue-Duboc, F. 1995, *Des savoirs en action, Logiques de gestion* Ed. L’Harmattan, pp 18 à 23
- Charue-Duboc F., 2005, « L’apprentissage organisationnel, du concept séduisant à la complexité des processus en jeu », in *Organisations et comportements*, P. Gilbert, F. Guérin et F. Pigeyre, Dunod, Paris
- Charbit, F., 1991, « La gestion des technologies émergentes : Organisation et apprentissage », Thèse de Sciences de gestion, CRG, Ecole Polytechnique, Paris
- Clot, Y., 2004 « Théorie de l’activité, langage, action », Communication Séminaire Langage et travail, Janvier 2004, Paris
- Clot, Y. 2005, « Pourquoi et comment s’occuper du développement en clinique de l’activité », communication séminaire Action située et théorie de l’activité, Symposium Artefacts et collectifs, Lyon
- Clot, Y., 2006, « Action et connaissance en clinique de l’activité », @ctivités vol.1 N°1
- Crozier, M. & Friedberg, E., 1997, « L’acteur et le système ; Les contraintes de l’action collective », Editions Le Seuil.
- Delaître, S. Moisan, S. Mille, A., 2000, « Instrumentation d’un processus de retour d’expérience pour la gestion des risques », Pôle Cyndinique, Ecole des Mines de Paris, Sophia Antipolis, France
- Denis-Cussaget, L. & Marcialis, L., 2000, « La gestion des documents, premier pas vers la gestion des connaissances ? », IMRI, Université Paris IX-Dauphine et INSTI Commissariat à l’Energie Atomique, Paris
- Dewey, J., 1938, *Logic. The theory of enquiry*, Henry Holt and co tr.fr PUF 1967

- Dutton, J.E., 1997, "Strategic Agenda Building in Organizations", in Shapira, Z. (ed.), *Organizational Decision Making*, New York, Cambridge University Press
- Eco, U., 1985, *Lector in fabula ; Le rôle du lecteur ou la coopération dans les textes narratifs*, Grasset, Paris, 61 - 82
- Engeström, Y., 1987, "Learning by Expanding: An Activity-Theoretical Approach to Developmental Research", *Orienta-Konsultit*, Helsinki
- Engeström, Y., 2000, "Activity theory as a framework for analysing and redesigning work", *Economics*, vol. 43, N°7, 960 - 974
- Defélix, C. & Retour, D. 2003, in *Gérer les compétences, des instruments aux processus*, coordonné par Alain Klarsfeld et Ewan Oiry, Editions Vuibert
- Fisher W. R., 1984, "Narration as a Human Communication Paradigm: The Case of the Public Moral Argument", *Communication Monographs*, 57
- Fox, S., 1997, « Situated learning theory versus traditional cognitive learning theory: Why management education should not ignore management learning". *System Practice*, 10
- Fraenkel, B., 2001, "La résistible ascension de l'écrit au travail » in *Langage et travail*, CNRS, Paris
- Gherardi, S., 2000, « Where learning is: Metaphors and situated learning in a planning group », *Human Relations*, vol.53, SAGE Publications, London
- Gherardi, S., 2001, *From Organizational Learning to Practice-based Knowing*, Human Relations, vol.54, SAGE Publications, London
- Gioia, D.A.; Chittipedi, K., 1991, Sensemaking and Sensegiving in strategic change initiation, *Strategic Management Journal* Vol. 12
- Girod, M., 1995, « La mémoire organisationnelle », *Revue Française de Gestion*, n° 105, septembre 1995, pp. 30-42
- Girin, J., 1981, « Quel paradigme pour la recherche en gestion ? » *Revue Economies et Sociétés*, N° 2, Série Sciences de Gestion - (Octobre-Novembre-Décembre 1981).
- Girin J., 1995, *Des savoirs en action, Logiques de gestion* Ed. L'Harmattan — pp 236 à 278
- Girin J., 1995, « Le langage et la compétence des agencements organisationnels », *Connexions* n° 65, pp. 121-141, Paris
- Girin J., 2001, « La théorie des organisations et la question du langage », *Langage et travail*, CNRS éd. Paris



- Giroux, N. & Marroquin, L., 2005, « L'approche narrative des organisations », Récits et management, Revue française de gestion, vol. 31, Hermès Sciences, Paris
- Grassin, M., 2001, « Le nouveau-né entre la vie et la mort », Ed Desclée De Brouwer, Paris
- Grosjean, M., 2006, «L'awareness à l'épreuve des activités dans les centres de coordination », @ctivités vol.2, N°1
- Hatchuel, A. & Weil, B., 1992, L'expert et le système, Ed. Economica
- Hatchuel, A., 2001, Changement et apprentissage en organisation : les défis d'une économie de conception, Changement et innovation en formation et organisation, J.-C. Ruano-Borbalan, ed., Les Editions Demos, Sciences Humaines, Paris
- Hutchins, E., 1995: "Cognition in the Wild", Cambridge, Cambridge University Press
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H., 1976: „Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure“, Journal of Financial Economics, pp. 305-360
- Johnson, G., 1987, "Rethinking Incrementalism", Strategic Management Journal, Vol. 9
- Kahane, B., 2005, "Les conditions de cohérence des récits stratégiques : de la narration à la nar-action », Récits et management, Revue française de gestion, vol. 31, pp. 125 – 147, Hermès Sciences, Paris
- Kleiner, A. & Roth, G., 1994, Field Manual for a Learning Historian, <http://ccs.mit.edu/lh>
- Kleiner, A. & Roth, G., 1997, Learning Histories: A New Tool For Turning Organizational Experience Into Action, Harvard Business Review
- Laroche, H., 1996, « Note critique à propos de *Sensemaking in Organizations* de K.Weick, in *Sociologie du travail*, N.2/96, ESCP-EAP, Paris.
- Laroche, H., 2001, « Les approches cognitives de la stratégie », in Martinet, A.C. & Thiérart, R.A., *Management stratégique : actualité et futurs de la recherche*, Paris, Vuibert.
- Leontiev, A., 1984, Activité, conscience, personnalité, Moscou, Ed. du Progrès
- Levitt, B. et March, J., 1998, « Organisational Learning » (1988) Annual Review Inc.
- Longueville, B., Stal Le Cardinal, J.Bocquet, J.C., 2002, « Mémoire de projet pour la conception de produits innovants », Ecole Centrale de Paris, Chatenay-Malabry, France

- Lorino, P., 2002, « vers une théorie pragmatique des outils appliqués aux instruments de gestion ». Document de recherche – Essec Paris
- Lorino, P., 2005, « Les récits dans le gestion de l'entreprise » », Récits et management, Revue française de gestion, vol. 31, pp 189 – 211, Hermès Sciences, Paris
- March J, 1991, Exploration and Exploitation, Organizational Learning, chap. 7, Organisation Science
- March, J., 1995, The Future, Disposable Organization & the Rigidities of Imagination, Revue Organization, London, vol.2 , SAGE, 427 - 440
- Mbengue A. & I. Vandangeon-Derumez, 1999, "Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique", communication à la conférence de l'AIMS, mai 1999.
- Midler, C., 1995, L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise ; InterEditions
- Nelson, R. et Winter G., 1982, “An Evolutionary Theory of Economic Change”, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachussets and London
- Nicolini D. , Gherardi S. , Yanow D., 2003, “Toward a Practice – based View of Knowing and Learning in Organization”, *Knowing in Organizations*, M.E.Sharpe Inc. New York
- Nonaka, I. et Takeuchi, H., 1995, “The Knowledge, Creating Company”, New York, Oxford University Press
- Orr, J., 1990, “Talking about Machines : An Ethnographic of a Modern Job”, PhD Thesis, Cornell University
- Piaget, T., 1963, « La naissance de l'intelligence chez l'enfant », Ed. Delachaux et Niestle
- Prencipe, A. & Tell, F., 2001, “Inter-project learning: processes and outcomes of knowledge codification in project-based firm”, Research Policy 30
- Ricoeur, P., 1990, « Le soi et l'identité narrative », sixième étude in *Soi-même comme un autre*, Editions du Seuil, Paris
- Rochet, C., 1998, « Le diagramme des affinités (Méthode KJ) », Université Paris XIII, [clauderochet@wanadoo.fr](mailto:clauderochet@wanadoo.fr)

- Séguéla, P., 2001, “Construction de modèles de connaissances par analyse linguistique de relations lexicales dans les documents techniques », Université de Toulouse III, Ecole Doctorale Informatique et Télécommunications, Toulouse.
- Senge, P., 1994, “The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization”, Paperback Edition
- Simon, H., 1991, « Mémorisation et apprentissage », *Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel*, Dunod – Bordas, Paris
- Simon, H. et March, J., 1991, « Limitations dans la connaissance des processus rationnels », *Les organisations*, Dunod, Paris
- Simons, R., 1994, “Levers of Control: How managers use Innovative Control System to Drive Strategic Renewal”, Harvard College, USA
- Soulier, E., 2004, « Les communautés de pratique pour la gestion des connaissances », *Management des connaissances en entreprise*, pp. 150 – 170, Ed. Hermès &Lavoisier, Paris
- Soulier, E., 2005, « Le Système de Gestions des Connaissances pour soutenir le Story Telling de l'entreprise », *Récits et management, Revue française de gestion*, vol. 31, pp 247 – 266, Hermès Sciences, Paris
- Teulier, R., 2005, « Assister l'activité et l'organisation à travers des systèmes à base de connaissances », *Entre connaissance et organisation, l'activité collective*, sous la directions de P. Lorino et R. Teulier, Colloque de Cerisy, Paris, La Découverte
- Turpin, M. Raffoux, J.F. Pineau, J.P., 1992, « Le retour d'expérience », Séminaire européen sur les Sciences des dangers, Cyndynics, Cannes
- Vaughan, D., 1999, « Technologies à hauts risques organisations et culture : le cas de challenger », *Actes du séminaire du programme risques collectifs et situations de crise*, CNRS, Paris.
- Vidaillet, B., 2003, « Lorsque les dirigeants formulent leurs préoccupations : une occasion particulière de construire du sens », *Le sens de l'action*, coordonné par B.Vidaillet, pp. 115 – 138, Institut Vital Roux, Vuibert, Paris
- Vygotski, L., 1997, « Pensée et langage », *La Dispute*, Paris
- Weick, K., 1979, “The Social Psychology of Organizing” Addison – Wesley, Reading, MA
- Weick, K., 1995, “Sensemaking in Organizations” Thousand Oaks, Sage.

- Weick, K. & Roberts, K., 1993, "Collective Minds in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks", *Administrative Science Quaterly*, vol. 38, 357-381
- Wenger, E., 1998, "Community of Practice: Learning, Meaning and Identity", Cambridge University Press, New York
- Zaleznik, A., 2005, "The education of Robert S.McNamara, Secretary of Defence, 1961-1968", *Récits et management, Revue française de gestion*, vol. 31, Hermès Sciences, Paris
- Zarifian, P., 1999, « Objectif compétences », Editions Liaisons, Paris



## **Volume des annexes**

## **Volume des annexes**

### **SOMMAIRE**

#### **Les récits**

Récit du déroulement du programme PG (Premier terrain)	P. 1
Récit d'un changement au département DEX (Second terrain)	P.25

#### **L'enseignements des « repères » des retours d'expérience**

Repères pour la conduite de projets d'informatisation (issus du cas PG)	P.44
Repères pour la gestion stratégique des compétences métier (issus du cas DEX)	P.55





## **LES RECITS**

Les textes qui suivent décrivent les expériences exploitées par la suite dans les « retour d'expériences » analysés dans la thèse. A l'exception d'une brève introduction, ils sont historiques, au sens où ils sont conformes, à des détails près visant à ne pas révéler les entreprises, aux récits produits par les groupes de retour d'expérience.

### **Récit du déroulement du programme PG (Premier terrain)**

Gérer un réseau, quels que soit les « fluides » transportés (flux routiers ou ferroviaires, liquide, gaz, informations...), constitue une activité complexe. Il s'agit de faire vivre un système en l'adaptant continuellement à des besoins quantitativement et qualitativement en permanente évolution, en introduisant les technologies nouvelles qui le rendront plus économique, plus performant, plus sûr.

Gérer un réseau suppose d'intervenir localement sur les équipements qui le constituent, tout en conservant une vision d'ensemble documentée des capacités offertes. Cette documentation facilite également la localisation des pannes.

Quand un réseau est de faible capacité, comporte peu d'éléments, il peut être documenté de façon manuelle.

Tel n'est pas le cas de l'organisation qui nous occupe. Les gestionnaires de réseau qui ordonnancent les tâches de construction, de gestion de l'occupation des arcs et nœuds, passent leur temps derrière un écran qui présente à chacun les infrastructures relevant de sa responsabilité.

Des bordereaux de production ou d'occupation d'infrastructure sont établis à partir de l'outil et diffusés aux acteurs de terrain, qui le retournent après validation pour mise à jour de la base de données.

Dans la grande organisation où se déroule l'histoire, bien que le réseau physique soit unique, il y a autant d'outils descriptifs que de régions de France, sans mentionner l'outil du service gestionnaire des grandes artères nationales, service que nous nommerons DNR, comme « direction nationale des réseaux ».

### **1. Première phase : Genèse (1990 – 1998)**

Le projet (ou « programme »), dont il est question dans cette histoire, concrétise une idée en gestation depuis près d'une décennie dans l'organisation étudiée : celle d'unifier les pratiques de gestion des réseaux en unifiant les outils informatiques assurant la description de ces réseaux.

### **1.1. Prélude, ou le règne de l'autonomie (1990 / 1996)**

Il est utile de rappeler quelques moments-clés de la longue gestation qui a précédé le lancement du programme. Cette rétrospective permet notamment de mieux prendre la mesure des expériences accumulées au moment de ce lancement.

Pendant ces six années, en effet, l'organisation s'est trouvée confrontée à deux composantes de la problématique de la gestion informatisée des réseaux:

Le développement disparate de cette informatisation.

La résistance aux tentatives d'uniformisation des pratiques de gestion, et au changement corrélatif des outils de description des réseaux, manifestée par les services gestionnaires

L'informatisation de la gestion des réseaux a été progressive, et a essentiellement résulté d'initiatives locales. De ce fait, au milieu des années 90, la gestion des réseaux est caractérisée par une grande diversité de pratiques et d'outils, en particulier entre le gestionnaire des grands axes nationaux la direction nationale du réseau (DNR) et les acteurs régionaux. Il en résulte une saisie hétérogène des données descriptives, selon trois facteurs : différences des modes de représentation ; diversité d'usage de zones libres dans les applications; incomplétudes des données saisies selon le degré de vigilance des gestionnaires.

Les dirigeants du groupe craignent que le « patchwork » d'applications descriptives ne soit pénalisant pour l'efficacité de l'organisation dans son ensemble. Cette question préoccupe les responsables qui ont en charge la gestion des réseaux, mais aussi les opérationnels de la direction commerciale qui gèrent les demandes des entreprises. Les questions de réactivité, de capacité à maîtriser des produits et services « globaux » s'appuyant sur les différentes composantes du réseau prennent de l'importance. Ces contraintes s'expriment en particulier en termes de coordination des équipes en charge de la gestion du réseau, entre elles, avec les entités commerciales, et avec les équipes techniques intervenant sur les équipements du réseau.

Plusieurs tentatives d'unification des outils utilisés en interne et des modes de gestion des réseaux sont lancées dans cette période. Il s'avère que les directions en charge de ces réseaux sont en effet très attachées au maintien de leurs outils et résistent à la mise en œuvre de ces décisions. Il se révèle ainsi que les outils descriptifs des réseaux et les spécificités de gestion associées constituent véritablement un « marquage de territoire » entre entités gestionnaires de réseaux.

### **1.2. Mobilisation autour de la question de la convergence (1998)**

En 1998, la complexification de l'offre, la part prise par les nouvelles technologies dans la gestion des réseaux, notamment au plan local, dans un contexte de concurrence accrue, pousseront Monsieur Le Goff, directeur des réseaux pour le groupe, à mettre en chantier sans plus attendre des changements d'organisation imaginés au fil du temps, mais considérés jusqu'alors comme trop coûteux.

L'histoire avait montré à Monsieur Le Goff, l'attachement des grandes entités en charge des réseaux à leurs outils, laissant supposer une imbrication étroite entre la spécificité des outils de gestion et les particularités des pratiques des gestionnaires. L'accélération des changements organisationnels envisagés nécessitait donc dans l'esprit de ce directeur de travailler à l'harmonisation des pratiques de gestion. Cette harmonisation supposait dans son esprit un travail sur la convergence des outils

D'autres facteurs vont contribuer également à accélérer le mouvement :

Le plus important sans doute, le plus direct en tout cas, c'est l'accroissement progressif des coûts de maintenance applicative, assorti de délais de plus en plus long dans la prise en compte de demandes nouvelles toujours plus nombreuses pour satisfaire la diversification de l'offre.

Le doute croît quant à la pérennité des logiciels : obsolescence des systèmes d'exploitation et qualité des codes.

En mars 1998, monsieur Le Goff, directeur des réseaux, et monsieur Coste, directeur des systèmes d'information, affirment leur volonté de disposer d'une description « homogène et unitaire » des réseaux, au cours d'une réunion réunissant leurs deux états-majors.

Un des signes les plus clairs de la mise en mouvement à cette époque est sans doute la décision formelle prise fin 98 d'arrêter tout développement nouveau sur le logiciel de description des réseaux régionaux (problème de pérennité du code).

Désormais, la problématique de choix est réduite à l'alternative suivante :

Ou bien le nouveau système sera une extension du système développé en interne et porté par la DNR

Ou bien le nouveau système reposera sur une souche externe, beaucoup plus récente ; sa conception, basée sur des standards internationaux permet en principe une description plus aisée des nouvelles technologies

Un « projet » pour dépasser les résistances observées dans les périodes précédentes entre en gestation.

## **2. Deuxième phase : Gestation (décembre 1998 – mars 2000)**

Un groupe de travail, nommé « équipe projet », est constitué avec des représentants des entités présentées pour instruire la question du choix de la solution de convergence des logiciels de gestion de réseaux.

Monsieur Le Goff est le commanditaire de l'opération, personnellement porteur de l'ensemble des enjeux du futur projet. Son rôle de décideur majeur, très engagé dans le succès de ce projet apparaîtra à de nombreuses reprises dans l'histoire.

Monsieur Thomas, notre contact, futur « Directeur du Programme de Gestion de réseaux » fait son entrée comme chargé de mission sur la question de la convergence. Il joue un rôle-charnière entre monsieur Le Goff, dont il a le soutien inconditionnel, et les autres acteurs. Il a la légitimité d'un directeur opérationnel ayant conduit plusieurs missions dans le domaine des réseaux.

Il assurera dorénavant la tutelle des structures successives en charge du dossier, dont la dernière et la plus stable sera la « DPG » : Direction de Programme de Gestion des réseaux.

## **2.1. L'instruction du problème par la technique : les limites de la rationalité (décembre 1998/ août 1999)**

Le 2 décembre 1998, un groupe de travail est constitué, chargé d'élaborer un « dossier de choix » pour le mois de juin. Le mandat du groupe est très précisément de comparer les solutions interne et externe pour choisir la bonne cible.

Monsieur Thomas, futur DPG, pose l'exigence que le groupe réunisse des praticiens, porteurs de connaissances techniques ou métier.

Des travaux sont réalisés dans les services d'où sont issus les membres de groupe, dont certains résultats s'avèreront importants pour le programme.

Des tests fonctionnels de la solution externe envisagée sont réalisés dès juin 1999. Ils restent cependant limités : ils portent sur l'opérationnalité des fonctions utilisées par les autres clients. Ils consistent à mettre à disposition des utilisateurs leurs données sous la présentation du nouveau logiciel. Cette découverte du logiciel par les gestionnaires de réseaux est réalisée en marge de leur activité opérationnelle. L'accueil est bon. Un doute existe cependant sur la capacité du logiciel à prendre en charge les fonctionnalités de gestion des équipements, domaine qu'il ne couvre pas dans sa version d'origine.

Une réelle compétence collective se développe sur le dossier dans cette période. Elle intègre les expertises recrutées : techniques (connaissance des anciennes applications et de la souche externe) et métiers de gestion de réseau (réseaux régionaux et réseau national). Nous verrons que cette compétence sera en partie perdue dans la suite.

Un support externe est mobilisé pour la formalisation et la hiérarchisation des enjeux, tandis qu'un autre, technique, apporte son concours à la synthèse des aspects techniques de la comparaison. Il apparaît de plus en plus clairement que le choix du SI restera en tout état de cause, et quelle que soit la profondeur des investigations, une décision risquée, mais que l'absence de choix constituerait un risque plus grand encore, en termes de pérennité des solutions techniques.

## **2.2. Choix politique et décision (août 1999 /mars 2000)**

Mais le véritable enjeu est politique : il s'agit de la réorganisation, initiée à cette époque, des unités territoriales en charge des réseaux. Celle-ci, favorisée par un logiciel unique, constitue une menace pour la DNR en charge des grands axes nationaux.

Après une querelle politique intense, un comité de direction de la direction des réseaux, sous la présidence de monsieur Le Goff, entérine finalement la décision : la convergence s'effectuera autour du logiciel externe. La solution alternative de la DNR reste cependant une solution de secours, du fait des incertitudes attachées à cette solution (couverture du domaine fonctionnel des équipements, notamment).

Le « dossier de lancement » préparé par un groupe ad hoc matérialise l'effort accompli. Elle est assortie d'un objectif de délai volontairement très contraignant pour la conduite à bonne fin du Programme : fin 2002. Cet objectif correspond à une décision managériale de monsieur Le Goff : Le groupe en charge de l'élaboration du dossier de lancement prévoyait initialement une fin de programme fin 2003. Mais monsieur Le Goff, sans remettre en cause le réalisme de cette échéance, a la conviction qu'afficher une durée de trois ans ne permet pas une mise sous tension suffisante des équipes qui permette de garantir la maîtrise du projet. La gestion par les délais s'est imposée à tous à partir de ce moment, et a fortement marqué le pilotage (tenue périodique de réunions de suivi au plus haut niveau). En revanche, les objectifs économiques sont encore incertains : des recommandations sont formulées par les dirigeants, notamment monsieur Coste, Directeur des Systèmes d'Information, pour poursuivre les analyses dans ce domaine.

## **3. Troisième phase : découverte (avril 2000 – septembre 2001)**

Il est possible de distinguer trois périodes dans cette troisième phase :

Mobilisation des acteurs (mai à juillet 2000)

Lancement (juillet 2000 à février 2001)

Premières révisions (février à avril 2001)

### **3.1. Mobilisation des acteurs (mai 2000 - juillet 2000)**

Cette période est celle de la mise en place progressive du dispositif qui va permettre de conduire l'opération. Nous présenterons successivement les principaux acteurs en précisant les conditions de leur entrée en scène.

#### ***La Direction de Programme de Gestion des réseaux (DPG)***

Cette Direction assure la fonction de maîtrise d'ouvrage globale du projet, par délégation de monsieur Le Goff, directeur des réseaux. Pilotée par monsieur

Thomas, elle a en charge en particulier le pilotage transverse du programme et sa gestion financière.

La maîtrise d'œuvre informatique est assurée par le service informatique des réseaux (le SIR, voir ci-après). Ce service ne dépend pas hiérarchiquement de monsieur Thomas.

Une « co-responsabilité » entre la Direction de Programme et le SIR est identifiée pour la définition des « spécifications » et le paramétrage du logiciel.

La DPG coordonne les différents « maîtres d'ouvrage » responsables d'applications dans le périmètre du programme, et conduit le déploiement (animation et pilotage des opérations « terrain »).

Monsieur Thomas(DPG) s'implique fortement dans la mise en place des équipes qui lui sont rattachées directement. Il s'agit pour l'essentiel de l'intégration d'équipes constituées tombant « naturellement » dans le périmètre du programme non d'un recrutement. Mais monsieur Thomas s'assure personnellement de la capacité d'engagement de sa future équipe.

Monsieur Thomas ne réussit pas à convaincre les deux experts techniques du groupe de travail précédent de rejoindre le projet. Un seul recrutement est réalisé dans cette période : Il concerne Monsieur Plateau qui dispose d'une expérience de concertation avec les opérationnels dans la conception de nouveaux systèmes d'information. Ce responsable avait par ailleurs participé à l'instruction du dossier de la convergence. Il deviendra l'adjoint de monsieur Thomas.

Monsieur Thomas persuadera monsieur Plateau d'associer sans délai des acteurs-clé du terrain pour initialiser une réflexion quant à l'impact du nouvel SI sur les activités et les métiers des gestionnaires de réseaux.

Monsieur Thomas, qui n'est pas informaticien, s'implique également dans les structures de travail des équipes informatiques du SIR, maître d'œuvre du projet (voir ci-après), bien que ces équipes ne soient pas sous sa responsabilité hiérarchique. Son but est d'acquérir une visibilité et une compréhension des activités de ces équipes.

### ***Le Service Informatique des Réseaux (SIR)***

Ce service est récent au sein de la direction des systèmes d'information (DSI). Créé en janvier 2000, il assure, à côté d'autres missions non liées au programme PG, la responsabilité technique du programme. Le chef de ce service est monsieur Mesnard, futur commanditaire de notre « retour d'expérience ». Ce responsable, informaticien compétent, connaît bien également les métiers du réseau qu'il a exercé au début de sa carrière. Il a été associé au dossier de la 'convergence' des gestions descriptives des réseaux et est bien au fait des difficultés techniques et fonctionnelles de ce dossier.

Les équipes qui constituent la maîtrise d'œuvre au sein du SIR sont placées sous la responsabilité de monsieur Crespin, directeur opérationnel et maître d'œuvre délégué. Ces équipes sont issues de deux horizons :

Des informaticiens de la direction nationale du réseau (DNR), localisés dans le Sud-Ouest

Des informaticiens issus de l'ancienne structure DSI et en charge des outils pour réseaux locaux, localisés dans le Sud-Est et en région parisienne...

Les équipes ex-DNR sont les plus nombreuses et disposent d'une culture forte et ancienne, relativement procédurière. Leurs compétences sont caractérisées par une vue « réseau national » de la gestion de réseaux, et une forte pratique de la sous-traitance. Encore marqués par la solution qu'ils avaient eux-même construite, les informaticiens de ces équipes ont du mal à en faire le deuil.

Monsieur Mesnard, directeur du service informatique des réseaux (SIR), lance très tôt une vaste campagne de communication interne au sein de son service, et s'efforce de mettre en ordre de bataille l'équipe projet, qui atteindra son plein potentiel en juin 2000. Impliqué depuis longtemps dans les travaux d'investigations de la solution américaine, monsieur Mesnard fait de la réussite du projet un enjeu personnel.

Monsieur Crespin, responsable en titre, est lui-même issu de la DNR. Il est reconnu par Monsieur Mesnard et par ses équipes pour avoir conduit avec succès des projets techniques importants au sein de la DNR. Monsieur Crespin est plus réservé sur les chances de succès de l'opération, du moins dans les délais affichés.

De fait, il laisse se développer un climat de scepticisme au sein de ses équipes, qui contestent avec lui le réalisme des exigences de la décision de lancement, et en particulier l'échéance de fin 2002 imposée par monsieur Le Goff.

### **Le fournisseur de la souche logicielle**

Éditeur de logiciel d'origine américaine, ce fournisseur est chargé de livrer des versions personnalisées de son produit et la documentation associée, ainsi qu'un support au déploiement et à la maintenance fonctionnelle de ce produit, comprenant une partie sur mesure et des développements partagés entre les clients et planifiés.

Les négociations contractuelles avec ce fournisseur ont été conduites opérationnellement par la direction administrative du SIR, mais restent sous le contrôle étroit de monsieur Thomas qui préside personnellement toutes les réunions formelles. Du reste deux logiques s'affrontent : pression sur les coûts et les conditions contractuelles opérationnelles d'un côté, clauses de maîtrise stratégique et de récupération à terme du logiciel de l'autre.

### **Le Soutien Métier**

Relativement « absent » du dispositif initial, les équipes de soutien « métier » aux unités opérationnelles apparaîtront progressivement au cours de la période ( à partir

d'octobre 2000). Rattachées initialement à une entité non dédiée au programme, elles ont vocation à faciliter le travail des opérationnels du réseau, pour la préparation et la fiabilisation de données présentes dans les anciens outils, et l'apprentissage du nouvel outil.

### **Les acteurs territoriaux**

Ce sont les gestionnaires de réseau eux-mêmes. Il convient de distinguer parmi eux deux catégories : ceux qui, leaders d'opinion dans ce métier, seront associés dès l'origine aux réflexions sur le nouvel outil et l'évolution corrélative des pratiques ; ceux qui contribuent aux travaux de préparation des données, mais conserveront un rôle passif jusqu'à l'arrivée du nouvel outil dans leur quotidien. Il s'agit du plus grand nombre.

Précisons que la hiérarchie locale de ces acteurs est peu au fait des spécificités métier de ces gestionnaires, proportionnellement marginaux dans chaque unité qui les héberge. Elle apparaîtra peu impliquée dans le programme.

### **Le comité de Pilotage du programme (Le « COPIL »)**

Un Comité de Pilotage (« COPIL ») est placé sous la présidence du directeur des réseaux, monsieur Le Goff. Il comprend initialement deux de ses adjoints directs, deux représentants de la Direction Commerciale, et le directeur de la DSI, monsieur Coste, qui avait été impliqué dans la genèse de la décision, et entendait profiter de l'opération pour mettre en œuvre une politique informatique d'uniformisation et de simplification des outils informatiques. En décembre 2000 le comité est élargi, et intègre : un représentant de la hiérarchie territoriale ; un représentant de la direction commerciale en charge des agences régionales, lesquelles assurent l'interface entre la prise de commande et la gestion de réseau.

### **3.2. Lancement (juillet 2000 – avril 2001)**

Une première réunion du comité de pilotage (COPIL) se tient en juillet 2000. L'objectif de décembre 2002 est réaffirmé. Mais c'est au prix d'une mise en parallèle des travaux de migration (national versus régional), organisation du travail imaginée par monsieur Thomas et reprise à l'époque par monsieur Crespin, maître d'œuvre délégué. Le budget est consolidé : Il est accepté avec une révision sensible à la hausse, résultant d'un recensement plus complet des facteurs de coût et des risques, et de la surcharge ponctuelle créée par la nouvelle organisation du travail. Une application complémentaire de pilotage de production est lancée. Enfin, monsieur Thomas est officiellement nommé.

Les travaux peuvent officiellement commencer.



### **On ne sait pas où on va, mais on y va...**

Dans cette période, le projet laisse un sentiment de « flou ». Chacun cherche ses marques dans un climat emprunt de défiance entre monsieur Crespin, maître d'œuvre délégué au sein du service informatique des réseaux (SIR) et ses équipes, d'une part, et monsieur Thomas (DPG) d'autre part, malgré la loyauté de monsieur Mesnard (SIR) vis-à-vis de monsieur Thomas et du projet.

Des propositions se succèdent au sein de la direction PG concernant des outils de pilotage du programme (Pert, Gant...), qui pourraient améliorer le dialogue autour d'une vision partagée des travaux à réaliser. Aucune n'aboutit.

Parallèlement, le travail annoncé concernant le jeu des acteurs terrain et l'évolution de leurs métiers se structure, avec la contribution active d'un groupe représentatif d'une douzaine d'entre eux, repérés pour leur crédibilité et autorité professionnelle, et qui se montrent très motivés. Ils s'expriment, avec l'écoute attentive de monsieur Plateau, sur les éléments de convergence de leurs pratiques respectives, et sur ce que serait une organisation idéale des rôles et des tâches.

Un séminaire est organisé en septembre 2000 pour permettre l'initialisation des travaux de conception côté SIR. Ce séminaire révèle un décalage très important entre la DPG et les concepteurs du SIR, issus de l'ex direction nationale du réseau (DNR), sur la façon de prendre en compte les besoins des utilisateurs : la direction de programme propose une approche expérimentale associant en continu le terrain dans une logique participative ; les concepteurs du SIR attendent qu'on leur fournisse un cahier des charges rédigé. Finalement, monsieur Thomas, incité en cela par monsieur Mesnard, accepte le principe que les concepteurs s'appuient sur les spécifications des applications de gestion en exploitation pour initialiser leur travail. Monsieur Plateau rapportera plus tard qu'il se demandait vraiment comment il allait être possible de conduire le Programme à bonne fin, tant l'écart culturel au départ est grand.

Un élément positif cependant : l'identification et l'articulation des différents composants logiciels (l' « urbanisme » du SI) sont bien avancées et partagées par les acteurs. Elaborée par monsieur Crespin, à partir des éléments du dossier de lancement, cette cible est rapidement validée.

### **Concepteurs et fournisseur.**

Les concepteurs commencent à investiguer le logiciel externe ; ils développent un questionnaire serré vis à vis du fournisseur, appuyé sur les anciennes spécifications dont ils disposent, pour inventorier par comparaison les fonctionnalités du produit.

Ce questionnaire n'est pas sans poser problème : pratiqué de façon habituelle par les équipes de l'ex-DNR avec des sous-traitants qu'ils côtoient depuis des années, il est caractérisé par de nombreux appels aux fournisseurs, envois de mails, sans

réelle maîtrise d'ensemble. Il n'y a pas de devis associé aux travaux nécessités par ce questionnement. En l'occurrence, les réponses données par les techniciens du fournisseur américain sont tardives et pas nécessairement pertinentes, car ceux-ci n'ont pas en général d'expertise réseaux et ne sont pas du tout familiers des pratiques du groupe. De plus, ce fournisseur, qui associe à cette activité un contrôle de gestion puissant, facture très lourdement ce travail, également avec beaucoup de retard. Ceci développe progressivement un lourd contentieux.

Pourtant une première version logicielle réputée testable issue de la souche externe est livrée. Elle contient essentiellement une traduction des écrans d'origine et quelques adaptations mineures du produit de base, et aucun des développements demandés spécifiquement pour le groupe en complément des besoins génériques du produit (description des équipements). Cette version révèle de nombreuses insuffisances, même au niveau des fonctions standard.

La révision des plans se poursuit, avec un nouveau calendrier de livraison des futures versions, corrigeant les lacunes constatées, puis intégrant progressivement les fonctions spécifiques nouvelles demandées. Le contrat fournisseur est renégocié, autour de versions dont le contenu est étudié en détail. Le responsable des marchés négocie pied à pied pour tenter d'améliorer les conditions contractuelles initiales et juguler la dérive des coûts observée.

Cette période s'achève sur l'annonce du départ du directeur des opérations SIR, monsieur Crespin. Cette décision, à laquelle monsieur Mesnard ne s'oppose pas, est immédiatement perçue comme un risque majeur pour la suite des opérations, du fait du leadership qu'il assurait sur les équipes de l'ex-DNR, confrontées à une situation difficile et à une crise identitaire.

Cette annonce de départ, lequel est prévu pour l'été 2001, est diversement interprété par les acteurs : correspondant à la fin d'une étape pour monsieur Mesnard, il traduit pour d'autres, y compris pour monsieur Thomas lui-même, un désaccord entre monsieur Crespin et la direction de programme sur le mode de conduite de l'opération : monsieur Crespin croit aux méthodes qui ont fait son succès passé, tandis que monsieur Thomas redoute par principe la mise en œuvre de méthodes toutes faites.

### **Côté direction de programme DPG...**

La 2<sup>ème</sup> réunion du Copil d'octobre 2000 consacre la réalité d'un premier plan de travail, et notamment le lancement d'un palier « Po » jalonnant les premières migrations (basculement d'applications concernant les réseaux locaux vers le nouveau logiciel) et le début de la fiabilisation des données par les opérationnels territoriaux (novembre 2000). La logique de ce palier mérite d'être explicitée : il s'agissait à la fois de mobiliser les régions sur un travail utile pour la suite (la fiabilisation), de mesurer les effets concrets du partage de données entre régions (en ramenant le nombre de bases de 50 à 10, le programme met les gestionnaires en situation d'accéder à un nombre important de données qu'ils ignoraient jusqu'alors), et enfin, de proposer un jalon très concret, indépendant des difficultés de découverte du nouveau logiciel, montrant la capacité du programme à obtenir des résultats.

Monsieur Thomas, a pris conscience des insuffisances de la planification initiale. Il a des doutes sur le déroulement des opérations côté SIR. Cette prise de conscience est à la fois le résultat de ses contacts personnels, et de sa participation, jugée parfois intrusive, aux réunions internes des équipes SIR. Mais elle résulte aussi la résistance plus explicite des informaticiens, relayée par monsieur Crespin, qui tente de faire relâcher la contrainte initiale imposée par monsieur Le Goff. Il apparaît de plus que le prestataire connaît des problèmes internes de recrutement et ne dispose pas d'experts en suffisance pour maîtriser les développements logiciels demandés.

Monsieur Thomas doit donc développer beaucoup d'énergie vis-à-vis de monsieur Crespin dont les faiblesses du fournisseur renforcent le scepticisme. Pourtant, il a le soutien de monsieur Mesnard, ce qui lui permet de maintenir un minimum de pression sur les équipes de concepteurs. Mais il finit par découvrir de façon fortuite que la mise en parallèle des travaux, pourtant annoncée en Copil, n'est pas intégrée par les équipes du SIR. Monsieur Thomas se voit finalement contraint d'annoncer à monsieur Le Goff un retard prévisible de 6 mois par rapport à l'objectif initial de fin 2002.

Monsieur Thomas a également à cœur de poser des signes concrets visibles par les acteurs du terrain. Outre les effets produits par le tableau de bord de fiabilisation associé au palier P0, monsieur Thomas intègre à son programme la migration des applicatifs en Ile de France vers la solution régionale standard, prévue de longue date, mais lancée à cette époque.

Dans le même temps, une vision globale et intégrée des activités et métiers prend forme. Elle est validée, au cours de la réunion COPIL du 29 mars. Cette vision, ancrée dans la réalité des pratiques opérationnelles de responsables de terrain particulièrement crédibles, constitue un acquis fondamental de cette période, à la veille d'une mobilisation de la hiérarchie territoriale. La nomination de chefs de projet régionaux, mandatés pour préparer cette évolution, est achevée en février 2001.

### **3.3. Tensions internes (avril 2001 – Juin 2001)**

Dans cette période, les principaux protagonistes sont très affairés, chacun de son côté:

- la direction de programme poursuit son investigation concertée sur l'évolution des métiers de gestion de réseaux. Elle réunit des éléments issus du terrain pour mettre en lumière les premiers éléments qualitatifs et quantitatifs qui permettront de calibrer les futures équipes de gestionnaires.

- La direction de projet, pour quelque temps encore sous la responsabilité de monsieur Crespin, continue de se débattre pendant ce temps avec un logiciel et un fournisseur dont elle a le sentiment de ne pas maîtriser grand chose

### **Côté DPG...**

Monsieur Thomas prend conscience que la mobilisation d'équipes toujours plus importantes chez les opérationnels pour fiabiliser les données, participer aux tests, préparer les formations et les restructurations associées à la mise en place du nouveau système d'information nécessite une implication de la hiérarchie territoriale. L'enjeu le plus sensible est celui du calendrier d'ajustement des effectifs de gestionnaires de réseaux, la productivité escomptée à terme étant précédée d'une période de surcharge pendant la phase de déploiement.

### **Chez les informaticiens du SIR...**

Du côté informatique, des versions successives sont livrées qui ne rassurent pas vraiment les équipes. Monsieur Crespin considère qu'il est dans une impasse, entre une direction de programme supposée formuler le besoin, mais qui n'a pas été en mesure de rédiger un cahier des charges précis, et un fournisseur qui accumule les retards, en particulier dans la documentation du logiciel, ce qui freine considérablement la stratégie de maîtrise du produit et dont le niveau de facturation reste anormalement élevé.

Parallèlement, pourtant, un projet de « pilotage de production », baptisé « PP » est mis en chantier en avril 2001 et rattaché au programme pour des raisons de synergie fonctionnelle (Il s'agit d'ordonnancer les opérations décrites dans le logiciel PG). Développé de façon classique à partir d'un cahier des charges, ce projet se déroulera de façon exemplaire.

L'équipe projet, au sein du SIR, se persuade que la situation relativement à la souche externe ne peut conduire qu'à un rejet massif par les utilisateurs du logiciel qu'on va leur mettre entre les mains. La direction de projet de monsieur Crespin maintient un double discours :

Vis-à-vis de la direction de programme elle se réfère au calendrier imposé par le comité de pilotage tout en exprimant leur scepticisme.

En interne elle continue d'élaborer des plannings jugés par les informaticiens plus réalistes et qui percutent toujours les objectifs de délais, malgré la révision dont ils ont fait l'objet. On est convaincu au sein de l'équipe informatique que la hiérarchie SIR, la direction de programme et la haute hiérarchie seront bien obligés un jour de prendre conscience de la réalité technique et de relâcher la pression.

L'approche du départ de monsieur Crespin, les craintes associées tant sur l'avenir du projet que sur celui des équipes, ne font dans un premier temps qu'amplifier cette tendance : son successeur, peu préparé à son rôle, jaloux de ses prérogatives, prend faits et causes pour la majorité des développeurs et concepteurs : il relaie leur opposition vers la direction de programme de façon d'autant plus militante qu'il ne dispose pas de connaissances techniques ni de l'expérience lui permettant de développer des contre-arguments vis-à-vis de ses collaborateurs.

## **Le soutien métier...**

Un troisième acteur aurait pu équilibrer la tension entre la direction de programme et les concepteurs du SIR : c'est le service du soutien métier (SM) entré dans le dispositif au cours de l'épisode précédent. En effet, la vocation de ce service est de soutenir les opérationnels en les aidant à résoudre les problèmes métiers posés par les nouveaux outils. Il peut s'agir de demandes d'évolution des applications, ou du développement de dispositifs palliatifs permettant aux utilisateurs de résoudre les principales difficultés opérationnelles du moment. Il est donc en principe au carrefour de la technique et des usages. Mais dans la pratique les effectifs SM consacrés au programme sont très restreints, peu informés, et essentiellement absorbés par l'aide opérationnelle aux travaux de fiabilisation des données. Ce manque est interprété comme la conséquence d'une priorité insuffisante accordée au programme par le responsable des équipes SM, qui gère de nombreuses autres opérations

## **La tour de Babel...**

*C'est au cours d'un deuxième séminaire de concertation tenu 21 et 22 juin 2001 que la distance entre les deux groupes de protagonistes (la direction de programme et monsieur Mesnard, face aux concepteurs du service informatique des réseaux (SIR) se révèle au grand jour. Les responsables du soutien métier (SM) n'apportent aucun élément au débat. En revanche, les chefs de projets PG des régions, réunis physiquement pour la première fois à l'occasion de ce séminaire, apportent des témoignages riches sur la situation du terrain.*

L'incompréhension entre les concepteurs du SIR et la direction de programme DPG se cristallise autour d'une présentation des travaux sur l'évolution des métiers. Le responsable de projet, encore « coaché » à l'époque par son prédécesseur, monsieur Crespin, affirme en effet qu'il lui est impossible d'investiguer le logiciel sur une vision métier à la maille d'analyse si « large ». Monsieur Plateau, adjoint du directeur de programme en charge de l'élaboration de cette vision métier, a le sentiment que monsieur Crespin ne « rentre pas » dans le discours métier présenté, qu'il n'« écoute pas ».

De leur côté, monsieur Thomas et monsieur Plateau découvrent que les spécifications des anciens logiciels, ont en fait été utilisés dans un cahier des charges transmis au fournisseur. On se souvient que ces spécifications devaient seulement aider les concepteurs du SIR à réaliser un premier repérage fonctionnel. De ce fait, aucune fonctionnalité nouvelle, même majeure, n'a été prise en compte, et des insuffisances notoires du logiciel ont mal été appréhendées concernant sa capacité à traiter certains besoins nouveaux

En conséquence, certains besoins seront intégrés beaucoup plus tardivement ; d'autres devront faire l'objet de solutions provisoires peu satisfaisantes (logiciels périphériques).

Monsieur Thomas comprend qu'une nouvelle révision de l'échéance est inéluctable.

La vision de monsieur Mesnard à cette époque est également très sombre : il voit se rapprocher l'échéance de septembre 2001 qui correspond à la date ultime de levée d'option, à laquelle l'adaptation du logiciel devait être effective. Or la situation est critique :

Certes la dernière version livrée (V2) est sans doute présentable aux utilisateurs, mais il convient d'attendre le résultat des tests.

Les délais de migration d'une application locale vers le nouvel outil ne peuvent pas, pour des raisons opérationnelles de gestion, dépasser un certain délai, sur lequel le fournisseur refuse de s'engager.

L'interface du nouvel outil avec le reste du SI n'a pas été explorée

Il en est de même pour l'exploitabilité de l'outil.

Monsieur Mesnard, s'étant ouvert de la situation au DSI, monsieur Coste, dès le mois de mai 2000, décide avec l'accord de ce dernier et de monsieur Thomas de renforcer spécifiquement son implication personnelle dans le management technique de ses équipes.

### **3.4. Constat d'écart et plan de convergence (juillet 2001 – septembre 2001)**

Le séminaire de juin 2001 renforce la conviction de monsieur Thomas qu'il est indispensable de renforcer la coopération entre les divers acteurs. Outre les actions envisagées vers la hiérarchie territoriale et le plan de communication, il décide de mettre sur pied une « équipe transverse » constituée des acteurs majeurs du programme.

Un bilan de coopération « SIR– fournisseur » adressé par le SIR à la direction de programme révèle les difficultés du fournisseur mais aussi la colère de l'équipe projet du SIR qui ne parvient pas à maîtriser son calendrier.

On peut observer également une grande frustration des acteurs du soutien métier (SM) sous-dimensionnés et conscients de leur impuissance. L'appel de plus en plus massif à une sous-traitance, pas toujours bien employée, ne parvient pas à combler cette lacune. Cette situation conduira à la mutation au SM d'un des responsables de DPG, à l'été 2001, pour prendre en main le projet.

Du côté du management technique du projet au sein de SIR, monsieur Mesnard a des doutes sur les capacités du successeur de monsieur Crespin, désormais seul aux commandes. Il fait personnellement l'état des lieux, et passe en revue les compétences présentes ; il se convainc que les causes d'incompréhension de l'équipe projet et des équipes du fournisseur sont essentiellement les suivantes :

Présence d'un nombre insuffisant d'informaticiens « techniques » côté projet SIR, résultant d'une culture mettant l'accent sur la conception et la sous-traitance massive, culture issue de l'ex-direction nationale des réseaux (DNR).

Pratique d'engagement contractuel excessivement « prudente » du fournisseur, calée sur des documents très précis (spécifications détaillées) résultant d'une culture de subordination aux clients américains.

Ainsi, malgré des mois de coopération, le nombre et le coût des échanges entre les concepteurs du SIR et le fournisseur, les équipes SIR ne connaissent pas le logiciel.

L'équipe technique du fournisseur pour sa part connaît peu de chose des particularités de la gestion de réseau.

### **A la rencontre du terrain**

Cette période voit pourtant la livraison du premier travail acceptable d'adaptation du logiciel (investigation de la V.2) et le début du développement effectif en interne de l'outil « PP » de Pilotage de Production. Suivant en cela l'idée, impulsée par monsieur Fogel, directeur des réseaux et commanditaire du projet, que seul un test impliquant les utilisateurs en direct peut apporter des éléments probants au plan fonctionnel, la V.2 du logiciel externe est testée avec un échantillon de gestionnaires opérationnels soigneusement sélectionnés. Cette opération est réalisée sous le pilotage direct de la DPG. Les tests visés sont encore limités et traitent d'un petit nombre de situations métiers sur des fonctionnalités directement issues du logiciel standard. Mais ils constituent une vraie prise de contact au travers de manipulations correspondant à des activités réelles. Sont également identifiés les problèmes d'appropriation par les utilisateurs des nouveaux concepts de réseaux sur lesquels repose l'application. Contrairement aux convictions de l'équipe projet SIR et aux doutes de la direction de programme, ces tests se passent relativement bien : On peut observer une attitude très positive des acteurs de terrain, et une forte motivation de leur part pour que le projet aboutisse. L'appropriation de l'outil par les utilisateurs semble moins difficile que prévue ; les principales tâches du métier peuvent être réalisées avec l'aide du logiciel bien que souvent avec des performances inacceptables (temps de réponse, temps de réalisation des transactions, absence d'automatismes...).

Monsieur Le Goff se fera présenter personnellement ces résultats quelques semaines plus tard et écoutera les utilisateurs ayant fait ces tests, pour prendre la mesure de la situation...

Malheureusement alors que le contrat avec le fournisseur arrive à échéance, les choses ne se sont guère améliorées au plan technique :

Les lacunes fonctionnelles sont encore importantes

Le fournisseur refuse de s'engager sur le délai de migration

Les questions de l'interfaçage et de l'exploitabilité n'ont pas progressé

## **4. Quatrième phase : Rationalisation (octobre 2001 – juin 2003)**

Durant cette quatrième phase, il n'y a pas de reconfiguration significative des acteurs institutionnels. Cette période est marquée par les événements suivants :

La création d'une équipe transverse constituée des leaders des différents métiers, pour maintenir la cohérence du programme et la mise sur pied d'une « convention » réunissant tous les acteurs – dont une majorité d'acteurs de terrain – pour leur faire partager une même vision des enjeux et des perspectives du programme.

Le choix stratégique de confirmation de l'achat de la licence, moyennant une reprise en main radicale avec le fournisseur

Cette dernière phase est ainsi celle d'une pacification progressive des relations entre acteurs du programme, tandis que les travaux de migration concrétisent le travail fait au plan opérationnel.

En fin de période, des changements intervenus au plus haut niveau de l'état-major du groupe, avec comme conséquence un changement fondamental d'orientation stratégique, amènent par ailleurs monsieur Thomas à prendre l'initiative d'une « refondation » stratégique du projet, en tirant parti notamment du bilan financier de l'opération.

Ceci conduit à proposer un découpage de cette phase en trois périodes :

Consolidation et mobilisation

Convergence vers les premières migrations

Premier bilan et refondation stratégique.

### **Consolidation et mobilisation des territoires (octobre 2001 – janvier 2002)**

La question de la transformation d'une énergie « dissipatrice », d'opposition entre l'équipe projet et la direction du programme en énergie mobilisée au service du programme, est au cœur de cette période.

#### **Piloter le programme**

La détermination de monsieur Le Goff quant au maintien d'une pression sur les délais est très forte. Ces derniers font l'objet d'une ultime négociation, sur proposition de monsieur Thomas. La fin du programme est fixée à fin 2003, malgré de fortes réticences de monsieur Le Goff. Cette date ne sera plus remise en cause. Ce cadre contraint, l'engagement personnel de monsieur Thomas, l'engagement personnel de monsieur Mesnard dans le projet, dans le respect des attributions du DPG, sont considérés comme les éléments qui ont permis que le programme n'« explose » pas.

Le Comité de Pilotage d'octobre 2001 fonde véritablement la mise sous contrôle du Programme.

Les réunions d'avancement trimestrielles mobilisent ce comité, dont deux membres, messieurs Le Goff et Coste (DSI) appartiennent au comité exécutif du groupe, les autres relevant du niveau hiérarchique immédiatement inférieur. Ces réunions déclenchent systématiquement des crises, dans la mesure où leur préparation met à plat à chaque fois les écarts d'objectifs entre la direction de programme, qui tente de respecter le planning initial, et la direction de projet, qui le juge toujours infaisable.

Côté technique, tandis que le dispositif tend à se refermer progressivement sur le fournisseur, la probabilité d'échec du Programme n'a jamais semblé si élevée. Début octobre 2001, une réunion de crise est organisée, associant monsieur Le Goff, monsieur Thomas, le DSI (monsieur Coste) et la hiérarchie du fournisseur



Constatant le blocage de la situation sous les quatre aspects évoqués (adéquation fonctionnelle, délais de migration, interfaces, exploitabilité) ces hauts responsables évoquent l'arrêt du programme. Le solde de la licence ne serait pas payé.

Un plan de la dernière chance est alors imaginé par monsieur Le Goff; paiement d'une partie de la licence, assorti d'un délai de 3 mois pour résoudre les quatre points bloquants (décrit au § 34)

Le dispositif mis en place pour résoudre les points de blocage techniques est le suivant :

Une structure « Task Force » est constituée pour régler la première question, celle des priorités de développement dans les futures versions du logiciel externe. L'idée est d'obtenir une connaissance précise et partagée des besoins, de la façon de les traiter, des coûts et délais d'obtention des solutions. La méthode consiste à mettre dans un même lieu géographique et pour une durée significative des représentants des entités concernées (DPG, SIR, et fournisseur) autour de l'outil en fonctionnement. Celui-ci est utilisé pour montrer concrètement les zones, écrans, éléments de dialogue à modifier. Les équipes de la DPG avaient en effet découvert à leur tour l'ampleur des incompréhensions systématiques générées par les échanges de documents pratiqués jusqu'alors. Ceux-ci conduisaient de fait à des transcriptions à chaque niveau, d'où résultaient des propositions inadaptées et coûteuses.

Les trois autres points, plus techniques, sont traités de la façon suivante :

La question de l'exploitabilité a été réglée par la mobilisation d'une expertise adaptée. Ce point n'a pas posé de grande difficulté, une version du logiciel étant déjà exploitée aux Etats-unis.

La question de l'interfaçage s'est débloquée de façon plus surprenante. Monsieur Mesnard réalise que la faiblesse technique de l'équipe projet a permis au fournisseur de garder le monopole de l'accès aux sources malgré les clauses contractuelles autorisant cet accès aux équipes SIR. Un expert de bon calibre connaissant le SI du groupe est alors mobilisé pour mener une investigation poussée sur le code : il réunit en un mois les éléments de conviction sur la façon de traiter le problème.

Le fournisseur au fait de ces résultats finit par céder sur le dernier point : il accepte le délai de migration exigé.

Ces éléments conduisent monsieur Le Goff à décider fin décembre de la poursuite de l'opération, en conditionnant le paiement au fournisseur du solde de la licence à l'obtention des objectifs.

### **Préparer l'atterrissage...**

Sur un tout autre plan, dans cette même période, le programme acquiert véritablement une visibilité opérationnelle. Ceci résulte de la mise en œuvre du cahier des charges par les territoires, et de la communication de programme (séquences audio-visuelles diffusées tous les mois mais aussi animation d'un site

web, animation d'un réseau de correspondants...). Les chefs de projets PG en région sont mobilisés au cours d'une réunion qui leur est dédiée le 25 octobre 2001. Le nouveau responsable PG au sein du soutien métier (SM) met ses équipes en ordre de marche. Il veille à la définition d'objectifs clairs et partagés pour le SM :

Conduite à bonne fin de la préparation des données en vue de la fusion des bases.

Support du « palier P0 ». Cette opération vise l'élargissement du périmètre d'activité des gestionnaires de réseaux, qui pourront intervenir sur les bases des critiques d'autres régions. Les règles métiers doivent ainsi être redéfinies (qui travaille sur quoi ?)

Du point de vue des acteurs du programme, on observe une tension croissante vers l'objectif, dont la convention matérialise un jalon intermédiaire fort, car visible par tous, et dont l'équipe transverse a vocation à devenir le levier.

L'équipe transverse est en effet lancée formellement au début de cette période. La dispersion géographique des participants constituait un handicap certain : des rencontres physiques sont donc organisées, sur une base bimensuelle. Ces dispositions permettent une amélioration rapide et sensible du climat au sein de l'équipe, la constitution en son sein de références communes, une amélioration de la convergence sur les objectifs, et une plus grande transparence.

La mobilisation du terrain, la détermination du comité de pilotage, les premières livraisons exploitables du fournisseur, affaiblissent la position des anciens de la direction nationale du réseau (DNR), dont le leader charismatique est remplacé par un homme qui ne maîtrise pas les métiers du SI. L'intervention de l'expert chargé de résoudre le problème des interfaces, sa réussite sur ce point, mais aussi son engagement vis à vis du programme et sa capacité relationnelle font basculer les dernières résistances. Ceci permet le renforcement, au sein du SIR, de la position de monsieur Raoul, directeur de projet en charge des investigations techniques du logiciel externe. Monsieur Mesnard lui confie la haute main exclusive sur les relations techniques avec le fournisseur. Monsieur Raoul, solide techniquement, ennemi des procédures internes traditionnelles qu'il juge trop bureaucratiques, dispose d'un éloignement géographique qui favorise une certaine indépendance. Ce responsable est dès l'origine intégré à l'équipe transverse avec l'accord de monsieur Mesnard.

La présence de monsieur Raoul permet à l'équipe d'acquérir une meilleure visibilité de la dimension technique du programme, mais également de disposer d'un relais pour faire comprendre et diffuser progressivement la logique du programme aux acteurs du SIR, et notamment l'impérieuse nécessité de la tenue des délais.

La préparation de la convention, qui se déroule en parallèle, est l'occasion de l'élaboration d'un discours commun. Des responsables de hauts niveaux sont sollicités tant à la direction commerciale que chez le fournisseur. Leurs interventions dans la convention contribuent à donner l'image d'une détermination partagée à tenir les objectifs du programme. Cette volonté est affirmée par monsieur Le Goff lui-même, dans une intervention vigoureuse et particulièrement pertinente : mots concrets, explications témoignant d'une connaissance très approfondie du dossier.

## **4.2. Convergence vers les premières migrations (janvier 2002 – décembre 2002)**

Au lendemain de la convention, les acteurs sont dynamisés par la cohérence des positions exprimées et la détermination sans faille et argumentée de monsieur Le Goff. Monsieur Mesnard a de son côté acquis enfin la conviction que le logiciel externe pourrait être maîtrisé moyennant le renforcement de l'équipe projet au plan technique et le remplacement du successeur malheureux de monsieur Crespin.

### **Planifier les opérations techniques**

Cette confiance dans l'avenir aura conduit monsieur Mesnard, avec le concours d'un expert qui deviendra six mois plus tard son nouveau maître d'œuvre délégué, à élaborer très rapidement (fin décembre 2001) la première « Road Map » du Programme. Il s'agit d'un jalonnement complet et fiable de l'ensemble des actions de développement, test, déploiement à mener. Ce plan inclut à la fois des échéances crédibles relativement au logiciel externe, mais aussi des actions connexes, liées à cet échéancier, mais réalisées sur d'autres logiciels ou avec d'autres prestataires. Cette vision sera rapidement communiquée et partagée avec DPG, et l'ensemble des acteurs du programme.

### **Mobiliser le soutien métier**

Le seul autre point notable d'évolution dans le jeu d'acteurs est le rapatriement au sein de la direction de programme des équipes en charge du soutien métier, qui assuraient plus spécifiquement le soutien terrain du programme. Ces équipes sont mobilisées sur deux thèmes :

- le soutien à la réussite de la migration des bases régionales vers le nouveau logiciel,

- l'accompagnement de l'évolution du métier de gestionnaire de réseau.

Ce deuxième thème conduit à une appropriation par les équipes de soutien des travaux menés par monsieur Plateau, l'adjoint du DPG, sur les métiers futurs. La prise en compte de ce thème nécessite une évolution des compétences des équipes SM, très orientées jusqu'alors sur la seule maîtrise des outils, le métier restant encore largement inconnu.

### **Maîtriser le fournisseur**

La concertation à haut niveau se poursuit, avec des rencontres DPG-DSI dès janvier, un nouveau point avec la direction du fournisseur en février. Cette rencontre vise en particulier le développement de relation plus « partenariales », avec une aide explicite à la tenue des délais, à la montée en compétence sur l'outil, et à l'amélioration du processus de contractualisation. Il en résulte en particulier un plan de récupération des informations sur l'outil. Ceci implique la présence permanente chez le fournisseur d'une équipe technique de trois personnes. Ce dispositif permet une meilleure compréhension (en français) des problématiques fonctionnelles à résoudre au plan informatique, et une contribution de SIR à la recherche de solutions. Une véritable « ingénierie des exigences » se met alors en place, dans laquelle les contraintes exprimées par les concepteurs doivent être justifiées, en particulier lorsqu'elles conduisent à des impossibilités techniques. Dans de

nombreux cas, il s'avère en effet que ces exigences procèdent plus de pratiques de routine que de nécessités pour l'utilisateur. La mission de l'équipe détachée est également de mieux connaître les personnes au sein de l'équipe technique du fournisseur, pour faciliter la coopération.

A cette période, le mode de travail en « Task Force », initialisé à la fin de la période précédente, pour résoudre les questions des fonctionnalités, se généralise pour les opérations d'analyse de versions et de préparation des migrations . Rappelons qu'il s'agit de la constitution d'équipes réunissant des spécialistes du constructeur et des acteurs du programme (DPG et SIR), mandatées pour obtenir dans des délais prescrits les solutions nécessaires à la mise en place et l'amélioration rapide du système d'information. Cette nouvelle pratique a eu notamment comme résultat une version 2,2 de l'application, version qui s'avère la première version acceptable pour effectuer un test avec les opérationnels en situation.

On observe encore quelques retards, mais globalement, la situation apparaît bien mieux maîtrisée : à partir de cette période, aucun changement significatif ne vient perturber le déroulement prévu des opérations. Le solde de la licence initiale est versé au fournisseur en avril. En mai, cependant, une nouvelle crise intervient avec le fournisseur. En effet, ce dernier refuse de s'engager sur des coûts prévisionnels de développement à partir des seules spécifications générales. La maîtrise du logiciel que l'équipe SIR a progressivement acquise lui permet d'accepter que le fournisseur ne s'engage qu'au niveau des spécifications détaillées.

A partir de ce moment, le fournisseur perd sa force de proposition -et bientôt sa crédibilité. Il devient dépendant de la demande, et le service informatique des réseaux (SIR) développe bientôt une maîtrise totale, technique et fonctionnelle, de l'outil. Les retombées économiques vont de pair avec cette maîtrise.

### **Dynamiser et rationaliser le service informatique des réseaux (SIR)**

L'organisation du SIR évolue beaucoup pendant cette période, jusqu'en juin 2002, assortie d'un profond renouvellement des compétences : suite à la revue des compétences effectuée par monsieur Mesnard, des anciens sont mutés, des techniciens et des experts sont recrutés. Une structure spécifique est notamment créée au sein de cette direction pour piloter les migrations.. Trois seniors, des nouveaux venus, prennent progressivement en charge des postes-clé. Ils apportent bientôt les améliorations très importantes dont nous avons parlé dans les performances du système logiciel. C'est en septembre que le nouveau maître d'œuvre délégué de SIR est officiellement nommé, mettant ainsi fin à l'intérim de monsieur Mesnard, dans une situation en voie de normalisation. Le choix de ce nouveau directeur opérationnel est assuré conjointement par monsieur Mesnard et monsieur Thomas, sur des critères d'opérationnalité immédiate et d'expérience pratique acquise dans et hors l'entreprise

### **Expérimenter sur le terrain**

Au plan de l'organisation générale des équipes de gestion de réseau, les structures sont définies et se mettent en place. Mais tandis que la maîtrise technique du programme va s'améliorant, les acteurs terrain vont progressivement devoir assumer

le poids d'un outil exploitable, mais encore bien éloigné des pratiques et usages dont ils avaient l'habitude.)

La première expérimentation terrain, décidée en mars, se déroule de juin à septembre 2002, tandis qu'à peu près à la même époque est déployée l'application de pilotage de production. Monsieur Le Goff vient se rendre compte par lui-même de la situation sur place

Ce test permet la définition de la première version généralisable (V2.3) de l'applicatif de gestion de réseau, dont le contenu est mis au point pendant l'été.

Les difficultés sont telles que monsieur Thomas doit apporter un soutien permanent au terrain, avec interventions multiples d'experts du soutien métier (SM) pendant la deuxième phase d'expérimentation. Celle-ci, réalisée dans l'est de la France pendant l'été 2002, vise la gestion du réseau réel à partir de données entrées dans la nouvelle base. Cet exercice concernait une seule région, finalement réduite à un département du fait des problèmes rencontrés. En septembre est organisée une présentation aux unités opérationnelles, au cours de laquelle sont envisagées les modalités d'apprentissage des acteurs terrain au fil du temps.

Il s'avère que la formation dispensée aux futurs utilisateurs est bien moins profitable que le compagnonnage qui est progressivement mis en œuvre, pour compléter l'action du soutien métier : des volontaires de régions non encore concernées par l'opération viennent en aide à des opérationnels confrontés à l'outil sur leur territoire. Ce système présente deux avantages : un renforcement de moyens sur les régions touchées, et qui, du fait des difficultés d'appropriation de l'outil et de ses performances, ont de graves problèmes de productivité ; un apprentissage « sur le tas » des futurs acteurs de la migration, qui seront alors beaucoup mieux armés pour faire face à la situation.

La mobilisation des opérationnels de terrain, alors même qu'ils traversent des moments très difficiles, est remarquable. Elle ne peut s'expliquer que par un engagement fort obtenu de leaders d'opinion locaux, ceux-là même qui, mobilisés dès l'origine, avait acquis une connaissance concrète des problématiques métiers à résoudre et une volonté de les résoudre. Un deuxième facteur vient sans doute se rajouter : l'acquisition d'une maîtrise de l'outil apparaît comme une expertise, valorisante, avec le problème qu'elle disqualifie la hiérarchie locale, impuissante à apporter un soutien devant ce type de difficulté. Dans certain cas, même, elle est accusée d'avoir prématurément réduit les effectifs au vue de l'amélioration future de la productivité, alors que celle-ci ne s'observera qu'en régime stabilisé.

#### **4.3. Premier bilan et refondation stratégique (janvier 2003 – juin 2003)**

##### **Un nouveau contexte**

A la fin de l'année précédente, le comité exécutif du groupe est profondément renouvelé et entreprend un changement de cap stratégique fondamental . Tandis que dans les années précédentes, l'objectif prioritaire était la croissance à tout prix,

l'accent est mis désormais sur la rentabilité du groupe. En effet, celui-ci ayant dû faire face à de sérieuses difficultés financières, la nouvelle direction générale entend mettre sous contrôle tous les investissements. Un Comité d'Investissement Groupe est créé à cet effet.

Le Comité de Pilotage est recomposé, et voit notamment l'entrée en fonction d'un nouveau DE Réseaux, monsieur Fogel, qui commanditera plus tard le « Retour d'expérience » conjointement avec monsieur Mesnard. Dans son poste précédent, ce responsable avait eu à connaître du programme, et partageait les enjeux qui y étaient associés. Ceci a sans conteste facilité considérablement la transition stratégique dont il est question ici. Le nouveau comité tiendra sa première réunion en février 2003.

Dans le même temps, le Comité d'Investissement Groupe impose aux différentes entités organisationnelles un exercice de synthèse et de justification des actions engagées. La direction de programme n'est pas directement interpellée, ce qui fait craindre à monsieur Thomas des remises en causes partielles et dispersées des composantes de son budget. Il prend alors l'initiative de proposer, avec le soutien de monsieur Fogel, une réunion spécifique avec ce comité pour rendre compte de son action. Les questions qu'il entend traiter concernent les fondements stratégiques du programme, sa justification économique, enfin, la démonstration que les engagements pris ont été tenus.

### **Un exercice risqué**

L'exercice à réaliser n'est pas une simple formalité. Le positionnement du programme, très avancé, mais dont les apports de toutes natures ne sont pas encore traduits dans les faits, pose vis-à-vis de cet audit des exigences particulières. De plus, l'appropriation des résultats du programme par les fonctionnels étant encore limitée, seul monsieur Thomas est en mesure de relever ce défi, qu'il perçoit comme une véritable menace pour l'avenir du programme ...et le sien.

Une première présentation d'un « Business Plan » en comité de pilotage a lieu en février 2003. Cette séance ne constitue que la répétition générale d'un véritable test d'acceptation du programme : la présentation à la direction financière du groupe est prévue en avril.

Un travail très important est réalisé, tant sur la forme de la présentation (mise en avant de l'intérêt stratégique du programme, choix des variables représentatives des résultats) que sur la réalisation de consolidations chiffrées des coûts, de la productivité obtenue, de la VAN...

La ligne de gestion est de peu de secours dans cette préparation : elle tente d'enfermer l'analyse dans les standards qui lui ont été fixés et à des difficultés à prendre en compte les spécificités de gestion de l'opération. Monsieur Fogel, disposant d'une bonne connaissance du dossier des enjeux associés, et bien au fait de la nouvelle stratégie du groupe s'avère un précieux allié.

## **Un pari gagné**

La présentation du Business plan est un véritable succès, ce qui garantit enfin la pérennité du programme. Plus encore : il est envisagé son extension à d'autres structures, au-delà de la maison mère. Il faut dire que la réduction du cash out pour l'année en cours est déjà très significative, que les coûts récurrents d'exploitation des nouveaux systèmes est très inférieur à celui des anciens, et que les risques majeurs d'échec du programme (défaillance technique, rejet utilisateurs ) sont à peu près écartés .

## **Mais il y a encore fort à faire...**

En parallèle de ces événements, le déploiement opérationnel est véritablement lancé. Des tests de qualification métier, réalisés en début de période, permettent d'identifier quelques évolutions applicatives, mais sans remise en cause du planning. L'impact sur le terrain reste lourd et les équipes de soutien sont fortement sollicitées. La décision est prise en avril 2003 d'accélérer les enchaînements de migration, sous réserve de la capacité des équipes de soutien métier à absorber la charge correspondante.

Les acteurs du soutien métier « souffrent » effectivement. Ils vont bientôt se renforcer de compétences internes en gestion de réseau, ayant une expérience vécue d'utilisation du nouvel outil.

Le rôle personnel de monsieur Thomas reste très important dans cette période. Il doit maintenir la mobilisation des gestionnaires de réseaux progressivement touchés par le changement, en dépassionnant les débats et objectivant les problèmes rencontrés; il intègre progressivement les préoccupations des autres acteurs, utilisateurs occasionnels de l'outil.

En fin de période (été 2003), l'outil de gestion de réseau est encore jugé trop « lourd » par les utilisateurs, et manquant d'automatismes. Des tests en charge conduisent à deux ou trois reprises à des « plantages » malencontreux, retardant parfois le planning de généralisation. L'imbrication d'applications nombreuses autour du logiciel externe crée un niveau global de disponibilité encore élevé, même si celui de chaque application élémentaire apparaissait correct... Mais la maîtrise des incidents - techniques ou managériaux – semble à présent acquise...

## **Et maintenant ...**

Au moment où s'arrête ce récit, l'histoire du programme PG n'est pas achevée. Les résultats obtenus sont conséquents, et ont justifié le présent travail de retour d'expérience : au plan de la gestion de réseau, mais peut-être plus encore au plan du SI.

Sous l'aspect SI, les perspectives sont les suivantes :

Une grosse opération de migration est encore programmée dans les derniers jours de 2003. Elle reste délicate et justifie un effort conjoint de tous les

acteurs : SI, opérationnels du réseau. Cependant le risque associé paraît maîtrisé.

Quelques opérations techniques doivent également être réalisées d'ici mi-2004.

Il conviendra enfin de mener un travail de rationalisation et standardisation des solutions : ces travaux sont en bonne voie.

Mais d'ores et déjà le nombre de bases descriptives est effectivement réduit, et corrélativement, les coûts d'exploitation et de maintenance

Sous l'aspect métier, en revanche, les résultats sont plus contrastés :

Les fonctionnalités disponibles permettent aux acteurs du réseau de remplir leur mission. Les leaders terrain qui ont soutenu le programme dès l'origine ont permis ce résultat. L'introduction d'une nouvelle interface facilite l'usage de l'outil et favorise sa maîtrise par un plus grand nombre de gestionnaires.

Pour autant, cet usage n'est pas encore banalisé, et son appropriation par l'ensemble des équipes n'est pas encore acquise.

La question la plus importante à résoudre se situe cependant sur un autre plan : elle concerne les conditions d'atteinte de la cible « métier », autrement dit, de permettre l'efficacité collective des gestionnaires de réseau, rendue possible par le logiciel unique. Cette question revêt deux aspects complémentaires :

Celui de la valorisation et de l'appropriation des travaux réalisés dans le cadre du programme. En effet, les réflexions importantes qui ont été menées par la DPG sur les métiers ne sont « naturellement » relayées par les autres services de la direction des réseaux pour les mettre en application (pas de mandat en ce sens).

Celui d'un accompagnement pérenne du terrain et de la hiérarchie territoriale pour déployer et maintenir de façon durable le mode de fonctionnement cible. Les acteurs DPG se trouvent de fait engagés dans ce travail, ce qui ne correspond pas à la vocation d'un programme comme PG, et ne peut donc se faire de façon satisfaisante. Ce soutien risque de plus de se dégrader rapidement, du fait du risque de départ des acteurs DPG vers d'autres fonctions, ou de leur probable démobilisation au cours du temps en l'absence de mandat nouveau sur ce sujet.

Et pourtant, on envisage la fin de la structure DPG...



## Récit d'un changement au département DEX (Second terrain) : de l'introduction d'un nouveau mode de gestion des compétences

Le deuxième cas présenté est sensiblement différent. Il s'agit de relire une expérience de trois ans dans une entité de 400 personnes environ, appartenant à un centre de recherche public.

Notre intervention dans cette entité, que nous baptiserons par commodité le DEX, pour « Département des expériences », remonte au début 2001. Ce département a pour mission de concevoir, préparer, réaliser et analyser les résultats d'expériences mobilisant des connaissances scientifiques très avancées dans le domaine de la physique et de l'électronique, et mettant en œuvre des appareillages très complexes associés à des dispositifs de collecte et de traitement de données en grand nombre. Ces systèmes techniques correspondent le plus souvent aux limites de ce que la technologie la plus récente peut offrir.

Maîtriser des expériences de ce type suppose la coopération de nombreux experts issus de domaines scientifiques et techniques très différents, chacun intervenant sur des questions très pointues, mais interférant avec d'autres questions posées à d'autres spécialités.

La question des compétences et des effectifs pertinents est, dans ce contexte, très délicate. Elle l'est d'autant plus que d'une part, les théories scientifiques et les technologies mobilisées sont en constante évolution, d'autre part, le cycle de développement des dispositifs expérimentaux est long et met à contribution successivement des compétences différentes, la charge de travail variant au fil du temps d'un domaine d'expertise à un autre.

Or le centre de recherche qui héberge le département DEX subit, comme la plupart des établissements publics français depuis quelques années, une forte pression pour la réduction de ses effectifs. Après une première période au cours de laquelle des mesures de rationalisation relativement simple ont permis sans trop de difficulté d'obtenir les gains escomptés (regroupements géographiques, réduction des effectifs non scientifiques), la poursuite de cette tendance devient problématique pour le DEX.

Le directeur du département est convaincu qu'il ne peut aller plus loin, sauf à sacrifier des pans entiers de domaines d'expertise, qu'il devra alors déléguer à d'autres départements ou à l'extérieur. De telles hypothèses sont assorties de risques en ce qui concerne la coordination des expertises autour des expérimentations, et de maîtrise globale de ces expérimentations par le centre de recherche. L'enjeu d'une telle révision de périmètre est donc stratégique. Mais la complexité du domaine, la variété des expertises, rendent très difficile l'explicitation de cet enjeu. L'organisation du département en quelque 25 laboratoires, spécialisés par domaines de compétences et relativement cloisonnés, ne facilite pas l'exercice.

Notre petite structure est sollicitée pour analyser la nature et la valeur ajoutée des compétences que réunit ce département. La demande initiale concernait une explicitation de cette valeur ajoutée et de ces compétences, permettant une utilisation par le responsable d'arguments nouveaux dans ses négociations budgétaires. Au cours de l'intervention, qui a présenté un caractère discontinu après les 6 premiers mois de présence, d'autres enjeux ont été abordés. En particulier, le

recensement des compétences individuelles a fait émerger la question de l'informatisation des données correspondantes : sur tableur tout d'abord, puis sur base de données.

Fin 2003, le directeur du département qui avait piloté personnellement ces travaux est appelé à d'autres fonctions. Nous convenons avec lui et son successeur de réaliser un « retour d'expérience » sur le projet que nous avons accompagné pendant ces trois années. L'objectif en est de faire partager les réflexions menées au cours du projet, d'en tirer les leçons, et de construire la nouvelle politique RH du département sur ces bases, sans exclure la formulation de priorités nouvelles et la promotion de nouveaux objectifs, mais en évitant de faire « table rase » du passé.

Ce travail comprend en particulier un récit des principaux événements et décisions qui ont jalonné le projet. C'est ce récit, remanié pour mieux mettre en relief les dynamiques d'acteurs et rendre le contexte plus accessible, qui est présenté ci-après.

## **Récit**

### **1.Genèse (1995 – 2000)**

L'histoire du projet trouve ses racines dans l'origine même du DEX, constitué en 1995 lors de la restructuration du centre auquel il appartient.

En effet, à cette époque, les personnels de trois centres géographiquement dispersés ont été regroupés. Ainsi, deux établissements disparaissaient, dans une logique de rationalisation des moyens, avec des perturbations au plan des ressources humaines, notamment du fait de différences culturelles, et de la perte de références identitaires.

Le DEX a dû rapidement faire face à un autre défi : celui de l'arrêt de certains types d'expérimentations, dans la perspective de la construction de grosses installations nouvelles dans un autre site de province. En attendant la mise en service de ces nouveaux moyens, les expérimentations se poursuivent en externe, dans le cadre d'une coopération internationale impliquant le département, permettant ainsi le maintien des compétences.

Parallèlement, des moyens classiques mais plus puissants se mettaient en place, avec la construction de grosses installations. Corrélativement, les besoins en compétences évoluent vers une technicité accrue.

Le département subit depuis sa création des évolutions de périmètre dans une logique de concentration des moyens.

Pourtant, du point de vue de la direction du centre, le DEX est en fin 2000 le plus gros département du centre, chargé d'une mission au cœur du métier de cette direction, mais dont les moyens issus d'univers différents doivent encore être optimisés, qualitativement et quantitativement.

Plus précisément, il est volontiers reproché au DEX de ne pas avoir réalisé cette optimisation par une harmonisation des pratiques et un rapprochement des métiers. Ceci vaut pour les expérimentations, qui mobilisent 3 « filières » bien différentes au

sein du département. Ceci vaut également pour l'électronique, avec ses deux domaines d'application distincts.

La question d'une concentration sur le « cœur de métier » du département est également posée, ainsi que celle, corrélative, des modes de coopération externes et internes. Cette question est particulièrement prégnante dans les domaines où les expérimentations sont conçues au DEX, mais conduites dans des sites distants ne relevant pas de l'autorité du DEX. Le positionnement des métiers de l'électronique au DEX est parfois également discuté, en tout cas reconnu comme un choix institutionnel plutôt que comme relevant d'une logique métier.

Du point de vue du chef de département et des chefs de service, à l'époque, le constat est fait que les services du DEX sont eux-mêmes constitués, à des degrés divers, de personnes issues d'univers très différents, tant au niveau des méthodes de travail que des domaines de compétences et des cultures. Le sentiment d'appartenance des responsables est par ailleurs encore fragile, du fait de la jeunesse de la structure et des questions qui l'entourent.

Un premier travail, aurait pu assurer un rôle fédérateur : à cette époque, en effet, est réalisée la formalisation de 7 processus du département. Mais ce travail, effectué dans le cadre d'une certification ISO 9000, reste essentiellement à la charge de l'assistant qualité, qui ne met à contribution les différents responsables de la structure que pour une validation finale. Le résultat est de ce fait un exercice formel non complètement abouti, et non approprié par les responsables du DEX. Cette situation n'est pas singulière : au niveau du centre, les processus apparaîtront trop nombreux et inhomogènes : la segmentation des activités était largement calée sur les structures, le niveau d'analyse était variable selon les effectifs de chaque entité, le temps accordé pour l'exercice par chaque responsable, la sensibilité des différentes équipes.... Cette situation justifiera par la suite l'intervention d'une aide externe. Ceci démontre en tout cas que l'utilisation de formalismes procéduraux pour gérer leurs activités ne fait pas partie de la culture des responsables du centre de recherche, plus motivés par la résolution de défis technologiques.

Mais les évolutions se poursuivent, la pression sur le département reste forte, et le centre lance à cette époque un premier plan à 5 ans d'évolution des métiers, qui doit permettre l'élaboration d'un plan quinquennal.

Le chef de département ressent le besoin de renforcer la cohésion du DEX, au delà des disparités internes, de formaliser sa valeur ajoutée de façon « lisible » à l'intérieur et à l'extérieur du département, et de faire en sorte que cette valeur soit maintenue dans le temps, malgré la pression budgétaire.

Le projet émerge au moment où le chef de département prend connaissance d'un travail réalisé dans un autre département du centre de recherche, et portant précisément sur la « valorisation des ressources humaines » : le responsable de cette autre entité, issu d'une organisation extérieure, succédait à un homme « du sérail » qui dirigeait de façon intuitive en faisant appel à un réseau personnel étendu, dans et à l'extérieur de son département. A sa nomination, ce nouveau responsable avait souhaité se doter d'une vision la plus objective possible, pour mettre à plat et partager avec son état-major une réflexion sur la façon de relever les défis de son entité : en tant que département de soutien, quelles activités devait-il conserver, pour quelle valeur ajoutée ? Que devait-il externaliser ?

Le chef du DEX est devant un problème un peu différent. Homme du sérail, il connaît ses gens et sait où il va. Mais élaborer une représentation qui puisse servir de support de dialogue avec une hiérarchie du centre qui a, selon lui, une vision trop simpliste de la réalité du département l'intéresse.

La décision de lancement du projet est prise quelques semaines plus tard, en octobre 2000, pour un lancement effectif en janvier 2001.

## **2. Analyse (Janvier 2001 – avril 2001)**

L'intervention a été initialisée par une série d'échanges entre le consultant recruté et le chef de département. A l'issue de ces échanges, le DEX confirme son intention, et précise sa vision (besoin d'une représentation pertinente de son « capital compétences » communicable à sa hiérarchie) sur la base des éléments fournis par les consultants (exemples, explicitation de concepts).

Le projet, lancé par le chef de département est caractérisé dès l'origine par une forte implication de sa part, mais aussi une logique participative : son adjoint Qualité et ses chefs de services devraient participer à la réflexions, et les chefs de laboratoires, mis à contribution.

Ces caractéristiques sont particulièrement visibles dans cette première phase, où le projet est jalonné de façon serrée et mobilise fortement les différents niveaux de management.

### **Structure**

La structure mise en place est une structure à 2 niveaux :

Un groupe projet, constitué du chef de département, des responsables et assistants de son état-major, et de 2 consultants externes. L'assistant qualité du département jouait le rôle particulier et essentiel de relais des consultants vis à vis du groupe, mais aussi vis à vis des autres acteurs sollicités au cours du projet : chefs de services et chefs de laboratoires notamment. Il a assuré de fait la conduite opérationnelle du projet en interne DEX, avec le soutien sans faille du chef de département.

Un comité de pilotage, composé des chefs de services et des membres du groupe projet. Ce comité est essentiellement un lieu de partage et de discussion autour des résultats produits par le groupe projet. Il a permis l'implication progressive des responsables et la mobilisation de leurs équipes autour d'une compréhension partagée des enjeux et des résultats obtenus.

En pratique, cette structure conduira à un décalage dans l'appropriation des objectifs : les chefs de services, moins sollicités que les membres du groupe

projet, ne percevront la portée de la démarche que lors d'un séminaire organisé à leur intention l'automne 2001. Les chefs de laboratoire, sollicité mais non associé à ces structures de réflexion et de partage, subissent, au début, les travaux demandés. Mais ils se poseront progressivement la question de la valeur du projet à leur niveau. Ce questionnement deviendra explicite lors du séminaire organisé pour eux en janvier 2002.

***Analyse interne : expliciter les métiers et compétences de façon cohérente, acceptable par l'interne et accessible par l'extérieur.***

La vision du chef de département a été proposée au comité de pilotage, au cours de sa première réunion de janvier 2001. Il a été demandé aux chefs de services d'explicitier les compétences de leurs unités selon une méthodologie proposée par les consultants. Cette formalisation a été obtenue au moyen de questionnaires remplis avec le concours des chefs de laboratoires et validés par les chefs de services et les consultants au cours de réunions spécifiques. A ces réunions participaient parfois les chefs de laboratoires, parfois l'adjoint du chef de service.

***Activités***

L'utilisation de formalismes contraignants pour la représentation des processus en a permis une représentation homogène : liste d'activités, regroupées et articulées en référence à quelques enchaînements-types dégagés lors d'un précédente intervention dans le centre. Le libellé des activités était libre, de même que la dénomination des événements ou informations susceptibles de les « déclencher ». Cet association : référence à un modèle, et liberté rédactionnelle, ont permis à la fois un recueil riche et personnalisé, tout en facilitant les comparaisons entre domaines technologiques et la mise en évidence de similitudes dans le déroulement des activités : en ce qui concerne par exemple les dispositions à prendre pour concevoir et préparer une expérience, ou pour en analyser les résultats et les conserver. Des questions très concrètes sont abordées à cette occasion, comme le partage entre filières des pratiques d'archivage, susceptibles de concerner avec le temps les résultats des expérimentations basées sur des technologies différentes. Les fondements d'un projet d'harmonisation des méthodes et outils de conception, sont également explicités.

Il a été possible de plus de travailler sur une représentation de la valeur ajoutée des processus : des diagrammes « systémiques » ont été établis pour visualiser, par « filière » (types d'expérimentation, électronique...), les « fournisseurs » du DEX, ses « clients » internes, et la nature même de sa contribution (modification entre les entrées et les sorties) : le DEX y figure sous forme d'une « bulle » centrale, traversée par des lignes flèches (les processus) à la fois issues et dirigées de/vers des entités contributrices ou destinataires, représentées à la périphérie du schéma.

Ces résultats sont présentés au comité de pilotage de mars 2001. Relativement « parlants », ils annoncent le travail de définition des interfaces entre départements (échanges d'informations et d'objets techniques entre entités, plus ou moins codifiés, voire contractualisés), travail lancé plus tard dans le cadre de la certification. Mais surtout, en lien avec la vision initiale du DEX, ils permettent de visualiser à la fois la pluralité des interlocuteurs du département, et la variété des échanges avec eux.

### *Compétences*

Concernant le repérage des compétences, la convergence entre laboratoires a été assurée de façon différente. Tout d'abord, les compétences ont été recueillies de façon libre, en utilisant les termes mêmes utilisés par les diverses spécialités. Une certaine harmonisation était réalisée au niveau des services, mais des disparités pouvaient être observées entre services, tant en ce qui concerne la maille d'analyse que les libellés. Un premier rapprochement « inter-services » a pu être fait en comparant les libellés des activités se rapportant aux même processus. Des « groupes de compétences » ont ainsi obtenus. Ils ont fait l'objet d'un travail spécifique avec les assistants scientifiques du département pour :

Harmoniser la terminologie au sein de chaque groupe de compétences. Par exemple, en électronique, il s'agit de savoir si la désignation de l'expertise se réfère au composant maîtrisé ou à la fonction réalisée.

Harmoniser les mailles d'analyses entre groupes. Certains laboratoires se définissaient par un seul domaine d'expertise, d'autres proposaient autant de libellés que d'experts.

Regrouper les « compétences » obtenues par nature (savoirs et savoirs-faire en jeu) et les numéroté (codification).

Repérer les compétences-clés de chaque processus en les positionnant sur les diagrammes systémiques (Cf. § précédent): il s'agit de placer sur chaque ligne fléchée traversant le DEX, les compétences (désignées par un code) qui contribuent le plus directement à la « valeur » du département.

Positionner l'ensemble des compétences sur une « carte des compétences ».

Cette carte est construite de sorte que la distance entre 2 compétences symbolise le « coût d'acquisition » de l'une lorsque l'on maîtrise l'autre. Ce coût est mesuré approximativement en temps de formation et de compagnonnage avant une autonomie satisfaisante du nouveau venu .

Une « grille » des compétences du DEX est constituée à partir de ces résultats. Les laboratoires sont positionnés sur cette grille à partir du questionnaire qu'ils avaient rempli, en établissant les correspondances entre les terminologies initiales et la terminologie unifiée, en février 2001. Ce travail est réalisé par l'assistant qualité, en concertation avec les assistants scientifiques du département et les chefs de laboratoires.

En mars et avril, les consultants rencontrent chaque chef de service pour valider et compléter la terminologie et l'affectation des compétences de la nouvelle grille à leurs laboratoires. Les chefs de service valident également la « criticité » de ces compétences pour leurs laboratoires, en nuancant et harmonisant les positions prises par les chefs de laboratoires.

La comparaison de ces résultats avec la grille des métiers institutionnelle du centre de recherche montre que la grille obtenue est sensiblement plus fine, mais aussi plus pertinente, que la première. En effet, alors que trois rubriques de la grille de référence (sur une soixantaine) réunissait 80 % de l'effectif du DEX, avec parfois des affectations problématiques (deux affectations possibles, ou aucune...), la grille obtenue permet des choix d'affectation plus immédiats, et des effectifs par classe plus faibles et plus homogènes.

La réunion du comité de pilotage d'avril met par ailleurs en évidence une bonne appropriation de ces résultats par les chefs de services, qui acceptent la charge de codification à nouveau des compétences par les chefs de laboratoires.

Cette réunion est l'occasion pour le chef de département de rappeler la nécessité de prendre en compte la vision externe (comment les partenaires du département évaluent-ils, eux, la valeur ajoutée des diverses compétences selon les diverses prestations ? - voir ci-après). Mais dans le même temps, il met à profit ces premiers résultats pour préparer son argumentation et réaliser des arbitrages en internes. La construction de « groupes de compétences », eux même agglomérés en « famille » rend en effet plus faciles et lisibles ces arbitrages, en évitant le « saupoudrage » budgétaire.

### *Autres analyses*

Le questionnaire rempli par les laboratoires comportait une question sur la « proximité » des laboratoires, en termes de compétences, mais aussi de relations et d'échanges opérationnels. Une synthèse en est présentée en avril. Ce travail est l'occasion d'échanges, sur les forces de cohésion du DEX, sur les causes d'appréciation par les acteurs d'être plus ou moins dans le « cœur de métier » du département, plus ou moins intégrés au collectif DEX.

Enfin, un travail sur les « facteurs d'évolution » des métiers du département, réalisés à partir des entretiens internes, mais aussi externes (voir ci-après) est également restitué. Ce travail ne sera pas exploité au niveau du département. Il aura sans doute alimenté les réflexions des représentants DEX aux travaux du projet de planification quinquennal lancé au niveau du centre, quelques mois plus tard. On peut noter la difficulté d'un tel exercice quand il n'est pas guidé par des orientations politiques affichées, orientations connues plus tard, et qui n'ont pas été anticipées.

## *Bilan*

Ces nombreuses analyses sont systématiquement examinées et orientées par le chef de département lors des réunions en petit comité dénommé « groupe projet » qui précèdent chaque réunion du comité de pilotage. Le DEX et son adjoint Qualité, en particulier, ont ainsi bénéficié d'une pédagogie en profondeur des formalismes proposés. Ceci leur donne la capacité, pour le chef de département, de prendre en main son futur outil de communication, et pour l'adjoint, de jouer un rôle de relais dans la promotion d'une culture nouvelle d'explicitation des activités et compétences, en cohérence avec ses fonctions de développement des approches Qualité.

Mais à cette époque, les représentations obtenues ne sont que partiellement réappropriées par les chefs de services, et leur logique échappe aux chefs de laboratoires, qui reçoivent peu d'information par la voie hiérarchique sur le pourquoi de ces travaux.

Pour autant, certaines représentations, comme les enchaînements d'activité - types, contribueront très directement à l'appropriation ultérieure des méthodes et outils de la qualité, en particulier de la représentation des processus. La compréhension et la documentation de modèles similaires mis en oeuvre dans le projet de planification quinquennale des ressources humaines du centre, en ont également été facilitées.

### ***Consultation des partenaires : préparer les alliances et l'acceptabilité des messages futurs.***

La visée du chef de département de défense de ses intérêts budgétaires par une communication et argumentation originales et « musclées » rendait opportun un travail de concertation avec les partenaires internes, susceptibles de cautionner sa démarche d'explicitation – et sa justification. Ce soutien pouvait être particulièrement efficace dans le cas d'une convergence de vue sur les compétences les plus reconnues par les partenaires, considérées comme apportant le plus de valeur. Dans le cas contraire, le DEX disposerait d'indications précieuses sur les domaines où une argumentation plus vigoureuse serait nécessaire vis-à-vis de l'état-major.

Aussi, en même temps que se déroulait l'analyse interne, en réalité dès février 2001 et jusqu'au début du mois d'avril, les consultants ont-ils rencontré les principaux interlocuteurs du DEX : autres départements, mais aussi directions centrales en charge de la gestion des programmes de recherche.

Les responsables rencontrés se sont montrés très réceptifs, et ont témoigné positivement vis à vis de la démarche engagée par le DEX.



Les questions portaient sur la valeur ajoutée du département. Les réponses, sans complaisance, témoignaient d'une image positive du DEX. Les « valeurs perçues » ont cependant été jugées par les responsables du DEX et le chef de département comme reflétant en partie des situations conjoncturelles (besoins récents insuffisamment satisfaits du point de vue de la demande, incidents opérationnels).

Les appréciations concernant la « criticité » des compétences sont également jugées comme soumises aux mêmes biais. Elles ont cependant été prises en compte comme un des facteurs de criticité des compétences dans l'évaluation réalisées au sein du DEX.

### **3. Synthèse et première restitution externe (mai 2001 – juin 2001)**

Alors que le travail d'explicitation touche à son terme, le DEX prend conscience que les analyses réalisées doivent, pour la crédibilité de son opération, être accompagnées de mesures concrètes qui démontreront sa capacité à maîtriser la complexité qu'il décrit. Ces mesures devraient concerner pour une bonne part les pratiques managériales du département dans le domaines des ressources humaines, de sorte que les compétences apparaissent effectivement comme efficacement gérées.

La période séparant les troisième et quatrième comités de pilotage est ainsi marquée à la fois par un important travail de synthèse, en vue de la future communication institutionnelle, et de mûrissement d'actions de changement.

Fondamentalement, ce travail a porté sur deux axes :

Un approfondissement des notions de mobilité et d'expertise. Ce thème est poussé par le chef de département qui est convaincu que l'optimisation de ses moyens passe par le traitement de la tension entre ces deux exigences. Le sujet est particulièrement difficile dans les métiers de l'expérimentation, dont les compétences sont de plus en plus nombreuses et « pointues ».

La définition d'orientations pour valoriser les réflexions de la période précédente au travers de premières actions concrètes.

Sur le premier axe, un travail d'approfondissement des concepts d' « expertise » et d' « activation » des compétences a été réalisé, dans le souci de préparer un recensement des compétences individuelles présentes dans les laboratoires. Ainsi, à côté d'une tentative de formalisation et d'harmonisation des pratiques d'évaluation (le « niveau d'expertise »), ce qui est en jeu, c'est la possibilité de repérer des compétences, dites « activables ». Ces compétences, individuelles, ne sont pas utilisées en situation présente par le salarié. Mais ayant été acquises dans le passé, elles pourraient faire l'objet d'un apprentissage à nouveau avec un effort moindre, sous réserve de la motivation de l'intéressé. Ceci ouvre des voies nouvelles en

termes de reconversion au plan individuel, ou de mobilisation rapide de compétences en situation quantitativement critique au plan collectif.

Des « familles de métiers » ont été dégagées, à partir des réflexions sur les « proximités » de compétences conduites avec les assistants scientifiques (acquisition plus ou moins facile d'une compétence lorsqu'on en maîtrise déjà une autre). Mais le regroupement en « familles » s'appuie également sur les logiques opérationnelles d'enchaînement des activités, qui mettent certaines compétences en situation de « coopérer » : ainsi en est-il par exemple des compétences de conception d'expériences vis à vis des compétences de réalisation de dispositifs expérimentaux. Ces « familles » sont supposées repérer des voies d'évolution possibles pour les collaborateurs, à côté de celle, plus classique, d'approfondissement du même métier tout au long de la carrière, et qui ne conduit pas nécessairement à l'expertise, d'ailleurs.

Concrètement, l'évolution vers un effectif dimensionné au plus juste est incompatible avec une gestion dans laquelle les variations de charge par spécialité, caractéristique des grands pluriannuels (surcharge, suivie d'un sous-emploi, des concepteurs de grands instruments, par exemple) s'accompagnent d'un maintien des effectifs sous-utilisés. Les salariés doivent migrer vers les activités consommatrices de ressources, en réactivant le cas échéant des compétences passées.

Jusqu'alors, l'organisation a procédé par des réajustements à la marge, en mobilisant dans les cas critiques un spécialiste en interne, repéré par le responsable de laboratoire concerné, sur la base de son réseau personnel de relations. Ceci ne suffit plus.

La traduction opérationnelle des réflexions précédentes, en vue de traiter la question au plan institutionnel, suppose donc le repérage des compétences individuelles, non seulement au niveau du département, mais, idéalement, au niveau du centre de recherche dans son ensemble. Cette dimension est prise en compte par grandes masses dans le projet quinquennal, mais avec une maille d'analyse insuffisante pour le niveau département, et des constantes de temps de l'ordre de l'année, trop grandes pour constituer une aide aux managers de proximité. De fait, la question de la mobilité et des parcours professionnels n'est elle pas approfondie à ce stade de la réflexion..

Concernant le second axe, qui vise précisément à traduire le travail de réflexion réalisé en dispositifs utiles pour le management, quatre orientations ont été retenues par le chef de département, assortis de dispositions concrètes :

- « Réaffirmer et formuler les missions fondamentales du DEX ». Ceci vise à renforcer la dimension identitaire du DEX, en facilitant la mobilité interne par une meilleure connaissance réciproque des services et laboratoires, et de leur valeur contributive à des objectifs qui doivent être partagés.
- « Fournir un cadre conceptuel de gestion des compétences » : il s'agit à ce niveau de disposer d'une représentation commune des compétences, compréhensible

par tous, facilitant le repérage des professionnels et les initiatives de mobilité interne.

- « Clarifier le jeu de rôle entre le DEX et ses partenaires » : cet axe doit permettre un recentrage consensuel du DEX sur un « cœur de métier », et faciliter les mouvements avec les autres départements du centre.
- « Mettre en place un management des compétences » : il s'agit ici de concevoir et mettre en place des dispositifs opérationnels, dont on a vu qu'ils étaient totalement absents à l'issue des travaux menés jusqu'alors.

Des séminaires ont été envisagés dans le même temps pour maintenir l'engagement de tous les responsables : l'un prévu en septembre 2001 avec les chefs de services, l'autre en janvier 2002, étendu aux chefs de laboratoires.

La décision est également prise de restituer sans tarder les résultats obtenus aux contributeurs externes au département qui avaient été interrogés début 2001, et de préparer une information aux principaux responsables hiérarchiques concernés du centre de recherche.

L'ensemble de ces orientations et plan d'action est proposé au comité de pilotage de juin 2001.

Parmi les décisions opérationnelles, la plus lourde de conséquences en interne est sans nul doute celle de la caractérisation et du recueil des compétences individuelles, pour l'ensemble des collaborateurs, quelque soit leur niveau hiérarchique .

Les chefs de service sont ainsi engagés dans la mise en œuvre des résultats. Mais un travail préalable est nécessaire en ce qui concerne le dispositif de recueil : méthodes et outils. Cette contrainte repoussera la saisie opérationnelle à la période suivante (novembre 2001).

#### ***4. Partage et action interne, communication externe (juillet 2001 – janvier 2002)***

La période qui s'ouvre ici voit à la fois l'amorce d'une mise en œuvre managérat d'une nouvelle gestion des compétences et l'aboutissement du projet initial de « promotion » du DEX auprès des décideurs en vue d'une relaxation de la contrainte budgétaire.

##### ***Partage***

Le rythme élevé des travaux du premier semestre nécessitait que du temps soit laissé au département pour « décanter » les résultats obtenus. Un travail de partage autour des nouveaux concepts pouvait contribuer à une meilleure appropriation de ces résultats. Ceci a justifié de l'organisation du séminaire des chefs de services, qui s'est tenu en septembre 2001.

L'objectif de ce séminaire est double : partager une même vision de ce que le DEX doit être, et lancer une phase de mise en œuvre. Un travail individuel de préparation est demandé aux participants. Le questionnaire qui leur a été adressé à cette fin portait sur trois thèmes : La mission du service ; les compétences nécessaires pour remplir cette mission ; enfin, la gestion des interfaces.

Pendant le séminaire, deux des quatre orientations de juin font ainsi l'objet d'un véritable travail collectif :

La formulation des missions fondamentales du département est travaillée à partir de la chaîne de valeur et de la formulation des missions des services, préparée par les chefs de services, chacun en ce qui le concerne. Les missions des services font aussi l'objet de discussions et d'une formulation collective. Le résultat obtenu sera exploité sans délai, dans la communication aux directeurs qui aura lieu trois mois plus tard (voir ci-après). La question des interfaces internes est aussi abordée, et prend la forme notamment d'un positionnement des services sur un schéma visualisant la nature de leur contribution selon deux axes :

Amont (préparation des travaux) versus aval (fourniture et analyse des résultats)

Conception et analyse (compréhension et satisfaction de la demande) versus réalisation des expériences (mise en œuvre des systèmes techniques)..

La mise en place d'une gestion des compétences est initialisée, autour d'un recensement harmonisé et collectif des compétences-clés de chaque service (« cœur de métier »), mais aussi des compétences « nécessaires » ou « utiles ». Cette dernière distinction, réalisée en séance de façon collégiale, permet d'approfondir la question précédente des missions des services et des interfaces entre services.

Le cadre conceptuel de gestion des compétences, le jeu de rôle DEX – partenaires (problème des interfaces externes), thèmes correspondant aux orientations 2 et 3, ne sont en revanche pas approfondis lors de ce séminaire..

Le travail réalisé autour du repérage des compétences par service constitue véritablement la base du recensement individuel qui suivra le séminaire (qui possède quelles compétences).

### ***Action interne***

En septembre et octobre 2001, le travail de préparation du recueil des compétences individuelles est principalement celui de l'assistant qualité. Celui-ci prépare les formats qui permettront le recueil. Il travaille avec les intervenants externes sur une terminologie précise qui devra favoriser l'homogénéité et la fiabilité des informations recueillies. Il réalise également une première saisie pour s'assurer de la viabilité de l'opération.

La saisie par les laboratoires commence véritablement en novembre 2001, avec le soutien de l'assistant qualité.

Cette action s'accompagne, en janvier 2002, d'une enquête auprès des chefs de laboratoires, destinée à recueillir leurs réactions, leurs appréciations et leur degré d'adhésion aux travaux demandés. En complément, ils étaient sondés sur leurs besoins en informations dans le domaine de la gestion des compétences, et leur intérêt pour un éventuel outil informatique.

L'analyse des résultats montre que les chefs de laboratoires manifestent d'une bonne maîtrise des méthodes de recueil des compétences, qu'ils ont su mettre en œuvre sans difficulté majeure. En revanche ils font part de certaines inquiétudes, à leur niveau ou au niveau de leurs collaborateurs, sur l'usage de l'information recueillie. Le contexte budgétaire fait craindre une réorganisation, des suppressions de postes... Les objectifs du projet ne sont effectivement pas clairs pour tous. Enfin, si l'intérêt d'un outil pour la gestion des compétences n'est pas contesté a priori, son intérêt au niveau des laboratoires est mis en doute.

Les thèmes d'intérêt proposés par les chefs de laboratoires démontrent en même temps qu'ils ont une sensibilité réelle aux problématiques RH, et un intérêt pour la communication externe associée au projet. Ils perçoivent les retombées de cette communication, en particulier au plan budgétaire.

Un séminaire des chefs de laboratoires est organisé en janvier 2002, sur la base de ces résultats. L'objectif de ce séminaire est triple :

- Informar les participants sur les projets concernant la gestion des compétences au niveau du centre, et les actions particulières du DEX dans ce cadre.

- Mobiliser en interne les chefs de laboratoires sur cette question, autour de la dimension managériale de leur fonction.

- Sensibiliser à l'apport possible d'un outil informatique.

Au cours du séminaire, les résultats de l'enquête sont présentés et commentés. Puis les thèmes d'intérêt suggérés dans l'enquête sont abordés : Enjeux du projet, principaux résultats, communication externe.

Un travail approfondi est ensuite réalisé en groupes sur la gestion des compétences au niveau d'un laboratoire : nécessité de distinguer caractérisation et évaluation ; notion d' « expertise » ; situations pratiques où l'information « compétences » est utile. Ces aspects permettent une reconnaissance et une valorisation du rôle des chefs de laboratoires dans cette gestion.

Enfin sont présentés les domaines où un outil informatique peut apporter une aide : le recrutement, la mobilité interne, la planification des programmes.

### ***Communication externe***

Le travail réalisé en séminaire des chefs de services donne au chef de département les bases et le niveau d'adhésion nécessaires à une communication vers les niveaux hiérarchiques.

Le moment est d'autant plus favorable qu'à la même époque, le directeur du centre de recherche s'interroge sur les conditions d'exploitation de l'étude métiers 2001-2005 lancée en novembre 2000, et mûrit l'idée qu'un tel travail devra être repris dans une logique plus structurée et avec un engagement fort de la DRH : C'est la genèse du nouveau projet de planification quinquennale « dynamique métiers », qui prend la

forme d'un retour d'expérience sur l'étude conduite en 2000, d'une écoute des unités, et de la conception de la nouvelle démarche.

Le chef de département rencontre un premier dirigeant, plus spécifiquement en charge des intérêts du DEX. Celui-ci apporte son soutien au travail du DEX et apporte des recommandations utiles pour les communications ultérieures. Il recommande en particulier de bien inscrire les résultats dans une perspective de prise de responsabilité du département sur ses compétences. En effet, la maille d'analyse retenue par le DEX vise à démontrer son niveau de maîtrise, et n'a pas vocation à servir de cadre de négociation budgétaire.

Les présentations au directeur du centre, puis à l'état-major, permettent au chef de département d'explicitier sa problématique, et auront des retombées positives dans les décisions d'affectation de ressources ultérieures.

Au lendemain de ces présentations, la DRH présentait au comité de direction centre le projet quinquennal, qui allait mettre pour quelque temps le thème de la gestion des compétences sur le devant de la scène...

## ***5. Mise à l'épreuve, ou l'avantage à la qualité (février 2002 – juillet 2002)***

Pourtant, au niveau du département, c'est la préparation de la certification, prévu mi-juin 2002, qui va mobiliser l'essentiel des ressources jusqu'alors consacrées au projet de gestion des compétences. Les prestations de conseil qui avaient été sollicitées pour le projet de gestion des compétences sont interrompues.

Les raisons invoquées en sont que l'audit à blanc réalisé en décembre 2001 au DEX avait révélé des difficultés qu'il s'agissait de maîtriser dans un délai très court : Inhomogénéité des descriptions sur les divers processus du périmètre, imprécisions dans la description des postes-clés requise par la certification, etc.

Une lecture plus approfondie des événements conduit à penser qu'une autre raison de ce gel des travaux, sans doute plus fondamentale, tient dans le désengagement relatif du DEX lui-même, qui avait obtenu de ce projet ce qu'il en attendait : des armes pour défendre son budget d'emploi.

L'engagement de ses collaborateurs directs, les chefs de service, était sans doute encore trop fragile. Il ne pouvait résister à la pression du quotidien et aux prescriptions des qualitiens soutenus par la hiérarchie centrale, en l'absence d'exigences fortes et du soutien personnel du chef de département. Cette mise en veille résulte aussi d'une perception insuffisante des liens entre les démarches « compétences » et « qualité », que ces responsables n'avaient pas clairement identifiés à cette époque.

Pourtant, il apparaît que les travaux de préparation à la certification bénéficient du travail de réflexion de la période précédente (notamment la représentation des activités sous forme de « macro-processus », ou encore la définition de la notion de

compétence), et contribuent à l'appropriation des notions nouvelles, sans nouvel apport externe. Cette observation du chef de département et de l'assistant qualité les convainc de la maturation de ces sujets chez les managers du DEX.

Parallèlement, le DEX, comme tous les départements du centre, est sollicité par le projet quinquennal piloté par la DRH. L'enjeu de ce projet pour les départements du centre est que soit prises en compte leur vision « métier » et les exigences de pérennité de leurs compétences dans le débat budgétaire annuel.

Initié en mars 2002, ce projet mobilise le DEX en avril et mai pour la définition de cinq des « macro-métiers » du centre, et en juin pour une validation des criticités de ces métiers. Les représentants du département considèrent que le travail mené en interne les a considérablement aidés à prendre position et à répondre aux questions posées : compétences, facteurs d'évolution, criticités, etc. Mais plus fondamentalement, les enjeux du projet quinquennal sont « dépassés » pour le DEX, qui a joué sa carte au travers du projet spécifique qu'il a lancé un an plus tôt, et dont il a déjà touché les bénéficiaires. Le DEX ne demande du reste qu'une contribution minimale à ses chefs de services pour le quinquennal.

Avec le passage réussi de l'audit de certification, l'importance réaffirmée par le comité exécutif du centre de l'importance d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (présentation des premiers résultats du plan quinquennal en juillet 2002), le DEX peut à nouveau porter un effort prioritaire sur les compétences.

## **6. Les « techniciens », gardiens et relais de l'effort de changement (Août 2002 – février 2003)**

### ***Le projet d'informatisation***

Au début de la démarche, le recensement des compétences est global. L'affectation des personnes est certes assurée sous la responsabilité des chefs de service, mais le tableau de synthèse résultant, quantifié, n'est utilisable que par le seul chef de département. C'est ce type de résultat qui lui est utile pour présenter à ses pairs et à sa hiérarchie les spécificités du DEX et de ses compétences.

Dans la perspective, émergente, de mise en place d'un management opérationnel des compétences renouvelé, ceci ne peut suffire. La valeur de l'information recensée, la conscience qu'acquiert le comité de direction de l'intérêt de mises à jour périodiques dans cette perspective, amène l'assistant qualité à reconsidérer l'enregistrement de ces données, jusqu'alors réalisé sur un tableur. Parallèlement, le responsable informatique s'intéresse aux outils informatiques disponibles sur le marché et susceptibles de recueillir et structurer ce type d'information. Il prend connaissance d'un outil qui avait retenu l'attention de la DRH du centre et qui pourrait convenir.

Le responsable informatique fait part pendant l'été 2002 des résultats de son investigation au chef de département. A partir de sa connaissance de la problématique développée par le DEX, il avait très tôt élaboré un modèle de données. Il développe une maquette avec le fournisseur de l'outil en structurant le contenu des données du tableur selon le modèle retenu, et en demandant au fournisseur de paramétrer son outil en conséquence. Ce travail, effectué avec l'accord du chef de département, mais sans implication d'autres acteurs, est concluant au plan technique.

En parallèle, l'assistant qualité organise en août 2002 une enquête restreinte auprès de quelques responsables pour mesurer leur niveau de sensibilité au thème de la gestion des compétences et de son informatisation. Cette enquête révèle que la légitimité de la démarche engagée est désormais bien reconnue, mais que la valeur d'usage d'un outil informatique reste une question, d'autant que des craintes demeurent quand à l'accessibilité des informations, jugées « sensibles ».

Le responsable informatique a entre-temps mis au net un « cahier des charges », comprenant :

- Un modèle de données validé au plan technique
- Une liste de fonctionnalités élémentaires, exprimant ce que « l'outil fait ». A titre d'illustration, on peut lire dans ce cahier des charges des spécifications telles que : « répertorier les emplois » ou « obtenir des listes de compétences par métier », etc.

Le chef de département est conscient de la nécessaire implication des niveaux intermédiaires pour l'alimentation en continu d'un outil de pilotage des emplois et des compétences. Mais il pense surtout que les chefs de services ont également à tirer parti d'un tel outil : il est convaincu que son utilisation « dynamique » peut contribuer à résoudre les problèmes opérationnels du département, liés pour partie aux difficultés de mise en adéquation des moyens, des ressources, au plan de charge.

Le chef de département organise un séminaire « élargi », avec la participation des chefs de services et des chefs de laboratoires, manifestant ainsi sa volonté de reprendre le dossier des compétences.

L'objectif de ce séminaire est double :

Eclairer, de façon rétrospective, les apports des travaux réalisés dans le cadre de la certification Qualité au projet « compétences », en montrant la complémentarité des démarches et la cohérence du projet DEX avec le projet de planification quinquennale des ressources humaines du centre.

Répondre aux interrogations formulées par les responsables pendant l'été, en les mobilisant à nouveau, et en partageant avec eux sur les enjeux de l'informatisation de la gestion des emplois et des compétences.



Concernant les liens entre gestion des compétences et qualité, un débat a lieu autour de l'évaluation des compétences. Cette évaluation est exigée par la norme pour quelques postes-clés, mais devient nécessaire de façon plus générale dans le cas de la mise en place d'un outil. L'importance de l'entretien annuel, la responsabilité première du responsable hiérarchique, la confidentialité de l'information sont réaffirmées.

En ce qui concerne l'informatisation, les débats ont porté sur l'outil, la codification des données, et les modalités d'introduction de l'outil auprès des services.

Les questions relatives à l'outil en cours de test portaient sur les conditions de son choix, les perspectives et le rythme d'une éventuelle généralisation à l'ensemble du centre, ainsi qu'aux contraintes de mise à jour (y compris les liens avec SAP). Il est précisé que ce choix est concerté avec les instances supérieures, l'opération DEX gardant à ce stade une dimension expérimentale.

Un modèle de données, ensemble structuré de concepts utiles pour le recueil des informations de gestion RH (« poste », « emploi », « compétence »), reliés entre eux pour figurer les requêtes possibles sur un futur outil, est présenté lors du séminaire. Cette présentation rencontre peu d'écho. Mais les modalités de la codification retiennent l'attention : définition précise des concepts, garantissant l'homogénéité et la fiabilité des informations saisies.

La question des modalités d'introduction de l'outil, perçu comme outil de gestion, interférant donc avec l'activité managériale tant des chefs de service que leurs collaborateurs, provoque des réactions vives, sur le mode suivant : « Un choix s'effectue sans concertation sur un outil de gestion des compétences, destiné à argumenter les choix budgétaires de la direction. Il ne peut être sans conséquences sur nos activités et nos responsabilités. Nos préoccupations doivent être prises en compte »

Ces réactions poussent le chef de département à lancer la série d'entretiens avec les chefs de services. Ces entretiens, menés sur un mode semi-directif autour des enjeux managériaux de l'outil, conduisent ces responsables, à une prise de conscience et à un travail de réflexion réel sur les enjeux d'une informatisation, qu'ils n'avaient pas mené jusqu'alors.

Ils réalisent pour la plupart que l'outil avec lequel ils allaient interagir pourrait effectivement leur être utile, à condition qu'ils s'y investissent pour lui donner du sens (la valeur d'usage d'un outil au niveau des laboratoires reste plus problématique à leurs yeux). Les entretiens avaient été préparés par l'envoi quelques jours à l'avance d'un questionnaire sur les enjeux, les services rendus par l'outil, et le cahier des charges. L'échéance de l'entretien et cette documentation préparatoire ont constitué l'opportunité d'un tel investissement personnel. Les chefs de service ont en majorité préparé l'entretien et ont exprimé des attentes manifestant de schémas d'interprétation de l'outil, différents du schéma initial, et d'un interviewé à l'autre.

Les entretiens ont donné lieu à un travail de synthèse dans lequel ont été mis en évidence des domaines d'application consensuels de l'outil (« cœur » de l'outil) des domaines exclus et enfin des domaines correspondant aux divergences individuelles.

Entre-temps, des tests sont poursuivis sur l'outil, pour permettre une réalisation rapide dans l'hypothèse d'une décision positive du chef de département. Une telle décision passe par l'accord de la DRH, rencontrée à cette période, en décembre 2002. Les exigences de la DRH concernent notamment la compatibilité des modèles de données DEX avec ceux des autres outils du centre. En effet, cette direction dispose de projets en gestation dans le domaine de l'informatisation de la GRH.

Un deuxième séminaire élargi est organisé en février 2003, pour partager une synthèse de ces divers échanges et informer les responsables des avancées techniques réalisées.

Ce séminaire propose des réflexions visant plus spécifiquement l'apport possible d'un outil au niveau opérationnel. Des processus RH sont proposés aux chefs de laboratoires, sur la base du travail en groupe qu'ils avaient eux-même effectué lors du séminaire de janvier 2002. En effet, ces responsables s'étaient alors exprimés sur la façon dont ils s'y prenaient pour affecter les bonnes personnes sur les nouveaux projets, rechercher des experts dans d'autres laboratoires, aider les collaborateurs désireux d'évoluer, etc. Les verbatims de ces échanges ont été utilisés pour construire des séquences génériques, représentant la façon dont se déroule la recherche d'information (pour répondre aux questions telles que : qui est compétent sur tel sujet, qui est disponible, quel laboratoire maîtrise telle spécialité), l'instruction de la question (ex : rencontre des experts, de leurs responsables), la prise de décision et sa mise en œuvre (définition d'un calendrier de départ ou d'arrivée, réalisation des formalités administratives...). Cette représentation montrait ainsi l'enchaînement de tâches concrètes de gestion RH vu des laboratoires. Parmi ces tâches, étaient identifiées celles où un accès facile à l'information pouvait avoir une valeur.

De même, deux études de cas sont réalisées en sous-groupe sur la codification des compétences, selon deux finalités : Comment représenter une compétence pour garder en mémoire les acquis d'un collaborateur ? ; Comment représenter une compétence pour qu'elle « parle » à un chef de laboratoire et lui permette de présélectionner des candidats en vue d'un recrutement ? Ce travail a permis de dégager des exigences pour qu'une représentation des compétences puisse être utile au plan opérationnel.

Ainsi, le séminaire est l'occasion d'échanges sur les fonctionnalités possibles d'un outil informatique et sur l'importance d'une saisie des données orientée vers un but concret. Il devait permettre ainsi de poser les bases d'une expérimentation de l'outil. Dans le même temps, les différences de vision des services selon la nature de leurs activités étaient reconnues : le pilotage et le partage des expériences devaient relever de domaines de gestion différenciés, répartis entre les services selon les priorités qu'ils avaient exprimées.

### ***La contribution au projet quinquennal d'évolution des métiers***

Dans cette période, la contribution du département aux actions du projet quinquennal du centre reste spécifique et relativement limitée :. Le chef de département participe à la description des métiers du management. La DRH rencontre les chefs de services du DEX, comme ceux des autres départements du centre, du reste. Mais il

s'avère à cette occasion que ces responsables, contrairement à ceux des autres départements, sont en mesure de procéder en temps réel à l'état des lieux des compétences proposé par la DRH, démontrant ainsi les apports du projet DEX.

## ***7. Problèmes techniques et recentrage institutionnel (mars 2003 – septembre 2003)***

Le projet propre du département dans cette période est réduit au développement de l'outil informatique, activité portée par le seul assistant SI. Cet outil devait être développé dans le premier semestre de l'année et confié aussitôt aux utilisateurs pour la saisie des données réelles et les tests d'usage.

Des difficultés apparaissent dans le développement, tandis que les utilisateurs sont mobilisés à nouveau par la préparation de l'audit de suivi de certification de juin 2003. Le projet prend du retard.

La DRH continue de signaler son attention au projet, et invite le 4 avril 2003 le DEX, mais aussi un autre département, qui avait de son côté initié un projet GPEC, à présenter leurs travaux.

Pendant cette période, les départements du centre de recherche, et le DEX en particulier, sont mis à contribution pour réaliser une projection à moyen terme des effectifs (horizon 2008). Il apparaît à nouveau que le DEX est en mesure de réaliser plus facilement que d'autres cet exercice en capitalisant sur son travail antérieur : la mobilisation à nouveau des chefs de laboratoires est minimale.

A la fin de cette période, le départ du chef de département est en vue. Ceci, joint aux difficultés techniques de développement de l'outil, et aux annonces de la DRH quant à la disponibilité d'outils fédérateurs au niveau du centre dans le domaine RH, conduiront à l'abandon du projet d'informatisation sur un outil DEX spécifique..

### ***Et maintenant...***

Un nouveau chef de département est nommé, qui prend ses fonctions au premier janvier 2004.

L'échec du projet technique apparaît comme une péripétie devant ce que le projet de gestion des compétences a apporté au DEX, en termes de visibilité externe et de compréhension partagée des enjeux. En même temps, il consacre l'abandon d'un projet de changement des pratiques de gestion des compétences, révélé par le projet initial, progressivement désinvesti par le DEX, et définitivement mis à mal par l'échec technique.

Le retour d'expérience, commandité d'un commun accord par l'ancien et le nouveau chef du département Expérimentations, vise à faire un bilan de ces travaux, et à identifier les acquis pour qu'ils alimentent la stratégie du DEX en matière de gestion des emplois et des compétences...

## **L'enseignements des « repères » des retours d'expérience**

Cette partie présente les enseignements tirés des projets précédents par quelques responsables de l'entreprise fortement impliqués dans les projets dont il est fait retour d'expérience, soit pour les avoir vécus, soit pour deux d'entre eux, pour s'être mis à l'écoute des acteurs dans la perspective d'une poursuite de l'action. Ces responsables ont pour cela travaillé, dans chacun des deux terrains, au sein d'un petit groupe constitué de trois d'entre eux et de deux intervenants extérieurs, dont l'auteur de ces lignes. La méthode utilisée, dite de « retour d'expérience », est étudiée en détail dans le corps de la thèse.

On rappelle que les membres du groupe ont été confrontés, pendant cet exercice, à des textes académiques rapportant des expériences voisines ou des théories jugées pertinentes par les intervenants. Ceci ne suffit pas à conférer aux réflexions qui suivent un statut scientifique indiscutable. Mais nous considérons qu'il s'agit d'une forme d'apprentissage, donnant à ces réflexions une valeur supérieure à ce que serait l'expression individuelle et spontanée de ces acteurs.

### **1. Repères pour la conduite de projets d'informatisation (issus du cas PG)**

Le programme PG est considéré, à l'époque où se termine le récit, comme un programme unique, tant par l'ampleur des changements produits que par les pratiques inhabituelles qui ont été expérimentées.

Le « retour d'expérience », dont le déroulement est décrit par ailleurs ambitionnait de répondre à deux préoccupations principales :

- Discerner ce qui, dans ce programme, relevait du pilotage du programme, du hasard ou d'éléments conjoncturels
- Concrétiser les acquis, les stabiliser et pouvoir les reproduire ailleurs.

Les « repères » présentés ici sont un extrait des enseignements fondamentaux du programme PG. Production majeure du groupe « retour d'expérience », ils ont vocation à dire « ce qui s'est passé » sur des aspects du programme considérés comme marquants, qu'il s'agisse de succès immédiats ou de difficultés surmontées. Ils ne cherchent pas à être exhaustifs, ni à généraliser sur « ce qu'il faut faire » ou « ce qu'il faudrait faire ». Ce ne sont pas des prescriptions ni des « meilleures pratiques ».

Les repères ont été structurés par destinataires : « stratège », « responsable de programme », « responsable SI », responsable opérationnel ou fonctionnel ».

Pour chaque destinataire, ils sont organisés par ordre d'apparition dans le programme et/ou par grande mission.

Dans la version originale, chaque repère est assorti d'illustrations, séquences du récit éventuellement complétées pour la circonstance, et toujours issues du « vécu » du programme. Elles illustrent les points retenus, sans prétendre à l'exemplarité.

Nous ne restituons pas ici l'intégralité de ces repères et illustrations. Nous nous bornerons à présenter ceux que les acteurs du programme eux-mêmes ont qualifié de « fondamentaux », et dignes d'être retenus dans les présentations orales du « retour d'expérience ».

## **1.1 Repères à destination du « stratège ».**

Le stratège, c'est typiquement le collectif constitué par le comité de pilotage du programme, et plus spécifiquement le président de ce comité. C'est celui qui rend possible la quête représentée par le projet.

Pour cet acteur cible, les repères fondamentaux identifiés sont au nombre de 7, sur un total de 21 repères.

### **1.1.1 Anticiper**

Il est attendu du stratège qu'il anticipe ; il peut mettre à profit le temps de maturation du projet pour réunir les conditions favorables de son lancement. Il a notamment intérêt à repérer et comprendre les stratégies des entités parties prenantes. Le DE Réseaux est crédité par les acteurs du groupe d'une telle attitude, reconnue comme facteur de succès de l'opération PG. Mais le groupe pense que les acteurs d'un projet comme PG doivent pouvoir compte aussi sur lui pour garantir dès le départ les modalités de reconversion des acteurs du projet une fois celui-ci terminé. On a vu que ce point était plus problématique.

Mais le repère fondamental à ce niveau est le suivant : c'est l'ancrage du projet dans les stratégies de chaque entité partie prenante : en effet, le programme PG a été positionné dans le périmètre de l'entité « propriétaire » : la direction des réseaux. Mais le DE Réseaux s'est affranchi de la maîtrise d'œuvre, héritée de l'histoire, et réintégrée dans la DSI pour la circonstance.

La convergence des stratégies réseau et SI : unifier le réseau/simplifier le SI a constitué un facteur de facilitation fondamental pour le succès du programme. Bien que conjoncturelle, et n'ayant pas nécessité de négociation, cet atout a été reconnu dès le départ et a favorisé la décision de lancement du programme.

### **1.1.2. Décider, faire des choix**

Le premier choix opérationnel dans un projet est peut-être celui du noyau initial de l'équipe projet, et notamment le chef de projet. Ce responsable devra être crédible, bien, positionné dans l'organisation, et bien entouré, par des profils complémentaires au sien. La formulation du « cœur de cible », de ce qu'il faut obtenir absolument à l'issue du projet, doit pouvoir être formulé, même et surtout si beaucoup d'aspects restent flous, et le périmètre, bordé. Il est utile, enfin, de vérifier que l'on dispose de leviers efficaces sur les prestataires, qui ne sauraient être encadrés par les seuls dispositifs contractuels. Ces leviers étaient présents dans PG, et clairs dans l'esprit du DE réseaux et du DSI.

Concernant le cœur de cible, en revanche, il a été perdu de vue à l'extérieur du projet, en particulier par la hiérarchie métier. De ce fait, son engagement dans les transformations de l'activité professionnelle nécessitée par cette cible et conçues au sein de PG est apparu insuffisant en fin de programme.

Trois repères fondamentaux ont été associés à cette dimension :

Le premier concerne les « mandats » des parties prenantes, qu'il est recommandé de formaliser, même succinctement. Ces mandats ont vocation, a minima, à positionner dès le départ chaque entité dans sa relation au projet.

Le mandat du DPG était constitué de quelques éléments très concrets, repères incontournables et structurants (suppression de telle application historique, par exemple) et d'éléments flous (contour de la cible fonctionnelle). DE l'avis des membres du groupe, la hiérarchie métier, en revanche, n'a pas reçu de mandat. Ceci a donné au directeur de programme une grande liberté dans la conduite de son action à ce niveau, mais s'est avéré problématique en fin de projet, à l'heure du transfert des acquis vers les opérationnels du métier.

Un deuxième « repère » concerne l'utilisation du délai comme levier managérial pour maintenir le projet centré sur l'essentiel. Le DE réseaux refuse le délai de 3ans proposé par le groupe de préparation du lancement, et ramène ce délai à 2 ans. Il sait que ce nouveau délai est impossible à tenir, mais imposera des choix drastiques seuls compatibles avec le délai de trois ans. Il sait que les potentialités du nouvel outil seront réduites dans sa première version. Les difficultés initiales du terrain ont ainsi été annoncées et assumées.

Enfin, la préoccupation est exprimée par le groupe, sur proposition du DPG, que le responsable de projet soit maintenu dans le réseau d'animation et d'échanges de l'entreprise, pour lui permettre de détecter, d'alerter, de proposer toute action pertinente par rapport au projet. En effet, la pression opérationnelle qui s'exerce sur lui, le caractère singulier de son mandat, ne le mettent pas naturellement en relation avec les autres responsables de l'organisation.

### **1.1.3. Communiquer et suivre**

Pour le groupe, il est nécessaire de donner une vision positive de la cible visée aux différents acteurs, aux hommes de métier comme aux informaticiens.

Concernant les acteurs du métier, un groupe a été mis en place par l'adjoint du DPG en tout début de projet. Ses membres ont été choisis pour leurs compétences, leur influence et leur représentativité. Ils ont eu l'occasion de s'exprimer sur un futur idéal de leurs métiers respectifs, ce qui les a durablement mobilisés pour la suite, même dans les périodes les plus difficiles.

Les informaticiens ont été , pour leur part, stimulés par les défis techniques qu'ils avaient à relever, dans lequel le facteur temps jouait un rôle essentiel.

Au cours du temps, les objectifs se précisent autour du cœur de cible, et les mandats initiaux doivent être clarifiés en conséquence (on notera ici l'appropriation par le groupe du terme de « mandat ». Ce terme a été acquis par le groupe à l'occasion d'une présentation de la théorie de J.Girin sur les agencements organisationnels). Enfin il importe de reconnaître les acteurs et leur contribution effective en fin de projet, ce qui est difficile si un tel dispositif n'est pas prévu au départ. Les candidats-champions du projet sont nombreux à l'arrivée. Mais la non-reconnaissance des authentiques contributeurs peut ruiner les chances du projet suivant...

Le groupe met ici l'accent sur l'engagement nécessaire du « stratège », au plus haut niveau de l'organisation, et sur l'importance d'une implication personnelle. Les responsables du programme ont pu compter sur lui pour débloquer les situations et maintenir la mobilisation du comité de pilotage. Dans le cas d'espèce, l'implication du DE Réseau s'est aussi matérialisée par une présence sur le terrain aux moments-

clés, et notamment en cas de coups durs (exemple : au moment des premiers tests utilisateurs en vraie grandeur sur un logiciel peu abouti...).

#### **1.1.4. Adapter**

L'équilibre entre le maintien du cap à tout prix et l'acceptation de décalages est une question jugée très délicate par le groupe. Elle repose sur le jugement d'un très petit nombre de personnes : dans PG, c'est le fruit d'une négociation entre le DE Réseau et le directeur de programme, après qu'il ait consulté le responsable informatique. Le temps est ainsi une variable stratégique et un levier managérial fort. Il est pertinent aussi de se re-poser la question de l'opportunité du projet, car l'environnement concurrentiel change, et le responsable de projet, opportuniste pour son projet, n'est pas en situation de le remettre en cause. Les mandats des parties prenantes sont en tout cas à ajuster en fonction à la fois de l'expérience acquise et des nécessités. Enfin, la focalisation initiale sur le cœur de cible impose, en fin de parcours, de bien s'assurer que toutes les transactions nécessaires à toutes les catégories d'utilisateurs sont couvertes.

L'attention du « stratège » est particulièrement attirée sur la nécessité de veiller à la mise en place et au maintien des compétences-clés aux moments critiques, au sens du risque d'« évaporation » de compétences-clés. Ces moments se situent : entre la maturation et le lancement du projet ; au moment du déploiement (fin de la structure projet). Ceci suppose un bon repérage des compétences en question, qui n'est pas chose aisée. Dans le programme PG, il était entre les mains du seul responsable SI, monsieur Mesnard.

L'attention du stratège est également attirée vers son rôle dans la mise en place de conditions favorables au transfert des acquis du projet vers les métiers des utilisateurs, point qui s'est avéré défaillant dans le cas de PG.

### **1.2. Repères à destination du responsable de projet.**

Le responsable de projet (ou directeur de projet, ou directeur de programme) se voit proposer 23 « repères », répartis en quatre domaines. C'est la principale cible du retour d'expérience. Parmi ces repères, 7 ont également été sélectionnés comme majeurs.

#### **1.2.1. Créer la synergie entre composantes du projet**

Il convient de s'assurer dès le démarrage que tous les acteurs métier ont compris les spécificités d'une approche progiciel. Ceci a posé problème dans le cas de PG, dans une organisation où le « cahier des charges » est traditionnellement considéré comme le pivot de la relation. Au contraire, il convenait ici de construire une logique de travail commune entre les équipes SI et métiers dès le démarrage du projet, de favoriser un dialogue permanent. Le responsable de projet doit avoir à cœur, comme cela fut le cas pour PG, de communiquer aux temps forts du projet pour maintenir la tension vers l'objectif malgré les obstacles. En fin de parcours, il est essentiel de

gérer la déception des utilisateurs, qui ont attendu longtemps, et qui trouvent une version initiale très décevante.

Sur un autre plan, celui de la vigilance, le responsable de projet doit être en mesure de rester informé de la stratégie de l'entreprise, pour pouvoir jouer un rôle d'alerte et de proposition auprès du stratège, de façon éventuellement proactive. Dans PG, cette vigilance a permis au directeur de reprendre sous son autorité dans d'excellentes conditions une équipe de contributeurs dont le service de rattachement allait être (et a effectivement été) dissous.

Deux points particuliers d'attention ont été soulevés par le groupe à ce niveau :

- Le premier concerne l'intérêt d'un partage au sein du projet, d'une compréhension mutuelle, d'un langage commun et d'une solidarité au sein de l'ensemble des acteurs pour constituer une équipe transverse efficace et performante. En effet, le champ d'investigation d'un programme comme PG est « nouveau », et ne se laisse pas facilement enfermer dans des méthodes, outils, langages préexistants. Le DPG a dû renoncer aux outils de pilotage classiques, trop complexes et trop coûteux pour un champs aussi vaste et peu structuré. Les présentations en comité de pilotage, mais aussi les séminaires métier-DSI ont contraint les acteurs à présenter leur vision du monde, sous des formes plus ou moins conventionnelles, mais sur la base de conventions non partagées au départ.. Les « task forces » et autre « groupe transverse » ont permis progressivement à des équipes venues d'univers différents de se comprendre. Finalement l'équipe transverse, pérennisée sur toute la durée du programme, est devenue le lieu d'évolution et de partage de ce langage commun, facilité par des rencontres physiques périodiques.
- Le second point porte sur la nécessaire continuité des compétences au niveau de l'ensemble des parties prenantes du projet. Dans la genèse du programme PG, il apparaît que cette continuité des compétences n'est pas « donnée ». Au moment du lancement du programme, le DPG n'a pas été en mesure de recruter toutes les compétences mises en œuvre dans la phase de mûrissement ; de même, le départ prématuré du responsable technique SI au bout d'un an a eu des conséquences fâcheuses, d'autant que son remplacement a été difficile.

### **1.2.2. Mettre sous tension**

Il s'agit à ce niveau d'attirer l'attention du responsable de projet sur son devoir de créativité : oser ne pas utiliser les outils « classiques » de gestion de projet avant l'heure, car ils sont inadaptés à la phase d'exploration ; entretenir la créativité et la capacité d'autocritique de l'équipe projet ; répercuter le pilotage par les délais auquel il est soumis à son équipe, mais en développant simultanément la vigilance collective ; se poser périodiquement la question de la pertinence des décisions prises.

Deux repères fondamentaux viennent compléter ces suggestions.

Le premier, c'est la nécessité d'adapter les structures et les jeux des acteurs pour maintenir la tension vers l'objectif et garder le cap. Le comité de pilotage, qui se déroule tous les deux à trois mois, constitue une véritable mise sous tension de l'équipe projet, et permet d'intégrer l'imprévu, de s'assurer qu'on ne s'égare pas. La structure « groupe transverse » a déjà été évoquée dans sa fonction de résolution des difficultés et des conflits. De même, la mise en place des « task forces », groupes de travail pluridisciplinaires temporaires, a donné à certains moments



critiques un coup d'accélérateur au programme, en permettant de lever les points bloquants.

Le second point préconise l'anticipation : il faut toujours avoir en tête l'étape suivante, et se donner les moyens de la préparer. En effet, dans un programme piloté par les délais comme PG, la grande importance donnée à l'atteinte du jalon suivant tend à mobiliser tous les acteurs sur le court terme. Or l'évolution du contexte organisationnel, les difficultés rencontrées et surmontées dans l'étape en cours, les expériences terrain permettent de progresser sur la façon d'aborder l'étape suivante, avant même qu'elle ne devienne l'enjeu principal. S'intéresser à la fiabilité des données de la base Y alors que la difficile migration de la base X commence à peine, découvrir que cette fiabilité était moins bonne que prévu et prendre des mesures énergiques immédiatement pour redresser la situation avant le moment critique : cette disposition a fait gagner 6 mois de délai au programme. Les concepteurs SI ont été, par leur questionnement incessant, un puissant stimulant pour la réflexion prospective du directeur de programme. Cette exigence l'a finalement conduit à identifier un pôle « évolution du SI », pour mobiliser de façon pérenne des ressources sur cette anticipation.

### **1.2.3. Ecouter et comprendre le terrain.**

Il est important de solliciter fréquemment le terrain et d'exploiter les idées qu'il peut émettre concernant le logiciel et son usage. Il est également indispensable, et la direction du programme PG a été exemplaire à cet égard, d'être au côté des acteurs terrain lorsque des coups durs se produisent. Mais quand des conflits d'intérêts se manifestent, la direction de projet ne doit pas se substituer à la hiérarchie, mais se limiter à lui apporter sa compréhension des enjeux et risques, en laissant les arbitrages se réaliser localement.

Le point de vigilance relevant de ce domaine, c'est l'invitation à comprendre en profondeur le « métier » des gens de terrain, et de préparer les conditions d'un soutien pérenne, qui survive à la dissolution de la structure projet. Comprendre les ruptures occasionnées par l'outil et la nature des compétences à développer est un élément essentiel de succès du projet. Dans le cas d'espèce, permettre à des gestionnaires distants de coopérer autour d'une représentation de leurs réseaux désormais uniformisée et accessible par tous constitue un vrai défi, tant les pratiques étaient au départ diversifiées, et grande l'autonomie locale des gestionnaires de réseaux. Les problèmes rencontrés lors de la fusion des bases ont pu apporter un éclairage sur l'usage métier de ces bases et la diversité des pratiques. Il est apparu clairement à quel point les outils étaient réducteurs de la réalité. En l'occurrence, les deux réductions majeures opérées concernaient : le degré de finesse des descriptions, les bases donnant à cet égard une marge de liberté ; le mode d'utilisation des concepts (ex : un nœud de réseau est-il une ville ou un bâtiment ?).

### **1.2.4. Donner du sens aux acteurs de terrain.**

Prendre en compte les motivations du terrain conditionne l'avancement satisfaisant du projet. La mobilisation du terrain passe par un jalonnement concret, qui permet le maintien dans la durée de la tension vers la vision. Mais le terrain n'est pas homogène dans sa relation au futur outil : il est par conséquent utile de définir et de hiérarchiser les métiers cibles du projet, ceux qu'il convient de satisfaire en priorité.

Enfin, il faudra assumer les régressions fonctionnelles des premières versions de l'outil.

L'attention du responsable de projet est attirée sur la nécessité de faire abstraction des spécificités et jeux d'acteurs locaux dans le pilotage de l'action et la résolution de problèmes : C'est au terrain de faire les choix qui lui reviennent. Plus précisément, l'expérimentation du nouvel outil conduit à une perte de repères, qui fait émerger des tensions au niveau local. Ces tensions étaient peut-être latentes, mais pouvaient être gérées par des pratiques routinières. Les acteurs du programme PG ont souvent été sollicités pour « prendre parti » dans ces conflits : ils s'en sont bien gardés. Ils ont veillé à proposer des solutions génériques et transposables dans d'autres contextes. A titre d'illustration, les questions ayant trait au regroupement des gestionnaires, rendu possible par l'outil et globalement souhaitable, ont bien été traitées localement, tant en ce qui concerne l'ampleur que l'échéance de ce regroupement. De même, il appartenait aux équipes locales de trouver un consensus pour les dates de migration : souvent, la hiérarchie était plus frileuse, tandis que les professionnels étaient désireux d'« en découdre » au plus vite, étant convaincus qu'ils apprendraient en faisant.

### **1.3. Repères à destination du responsable SI.**

Le responsable visé ici n'est pas le DSI, qui appartient vraisemblablement au comité de pilotage, mais le responsable qui assumera les choix techniques et s'engagera sur les délais de réalisation ou de paramétrage du logiciel. Le groupe a identifié 18 repères à son intention, répartis en cinq domaines. Sept repères ont été retenus comme fondamentaux.

#### **1.3.1. Comprendre**

Il s'agit pour ce responsable de s'assurer dès le démarrage que tous les acteurs SI ont compris les particularités du projet auquel ils vont contribuer. Ce n'était pas le cas pour tout le monde dans le programme PG. L'approche « logiciel préexistant », qui oblige à partir à la fois de l'outil et du besoin, n'a pas été acceptée par certains, figés dans leur approche par cahier des charges. Une logique de travail commune est à rechercher entre les équipes SI et métiers dès le démarrage. Par la suite, dans la mesure ou la durée du projet et son développement impose de nouveaux recrutements, il convient de veiller à une bonne intégration des nouveaux, qu'ils comprennent l'histoire du projet.

L'accent est mis ici sur le besoin de s'assurer que le cœur de cible est bien clair pour tout le monde, et qu'en particulier les équipes SI se le soient bien approprié. Dans le programme PG, cette question a été résolue tardivement. Les concepteurs, convaincus qu'ils ne pouvaient pas travailler sans cahier des charges, s'en sont en quelque sorte inventé un à partir de leur connaissance des applications antérieures et de quelques entretiens, passant à côté de la vision que la direction de programme essayait de leur faire partager. Ils ont développé ensuite un jeu coûteux de questions-réponse avec le fournisseur de la souche logicielle, au lieu de l'expérimenter, ce qui s'est avéré totalement improductif.

### **1.3.2. Explorer**

Il aurait été utile que les équipes SI investissent dès le départ dans la connaissance de la souche. Cette exploration a eu lieu en différé, et a été progressivement guidée par la confrontation avec les caractéristiques fondamentales du métier de gestion de réseau. Au-delà de cette indication, deux points fondamentaux ont été retenus dans ce domaine :

- Le premier concerne la nécessité de disposer d'experts ayant une excellente maîtrise des technologies logicielles. Ce point ne va pas de soi. La plupart des acteurs du SI, concepteurs, développeurs, réalisateurs de tests, mettent en œuvre avec rigueur les règles de l'art de leurs métiers respectifs. Or il est besoin également de « multi-spécialistes » capables de débloquer des situations. Cette compétence est clé, et doit être distinguée de la compétence professionnelle. La capacité du responsable si, dans PG, à mobiliser une telle expertise a seule permis de sauver le programme, en résolvant notamment le problème des interfaces du nouveau SI avec les systèmes existants, et la réduction par un facteur dix des délais de migration.
- Le second point consiste à valoriser, en tout cas dans des situations comparables où une souche logiciel est le support de la solution, une approche expérimentale et itérative. Lorsque les connaissances sont limitées, l'expérimentation est la façon la plus efficace de progresser. Dans le programme PG, l'ignorance était double : le logiciel était insuffisamment connu et documenté ; le besoin métier était global et difficilement exploitable pour spécifier et paramétrer. Au-delà de l'exploration technique de l'outil, déjà mentionnée, il convient de pouvoir présenter à l'utilisateur ce que l'on a compris en lui soumettant une maquette, un prototype, une première version, en acceptant l'idée que des lacunes graves sont potentiellement présentes.

### **1.3.3. Rendre compte et communiquer.**

Les acteurs du SI peuvent se trouver confronter à des difficultés qu'ils pourront considérer comme « bloquantes » pour le déroulement du projet : soit que ce qui leur est demandé leur apparaisse incompatible avec les règles de l'art, soit que cela leur apparaisse irréaliste par rapport aux contraintes fixées au projet. Il est indispensable que ces blocages soient affichés comme tels, et justifiés. Une équipe multidisciplinaire comme celle mise en place dans le programme PG peut efficacement être sollicitée pour une telle communication, comme cela s'est pratiqué dans PG. Une telle équipe peut aussi, par un travail associant informaticiens et direction de projet ou experts métiers, contribuer à évaluer les enjeux et résoudre le blocage.

Un point fondamental a été soulevé sous cette rubrique : il s'agit de la nécessité des choix techniques au fil du projet, qui peuvent constituer un compromis entre les objectifs du projet et la politique technique de l'organisation. Ces choix doivent être tracés, pour pouvoir être ultérieurement justifiés. Ces choix peuvent conduire, pour certains d'entre eux, à des solutions provisoires. Ainsi en a-t-il été pour le développement de certains dialogues, réalisés provisoirement par infocentre, ou de fonctionnalités faisant l'objet de modules externes provisoires avant d'être intégrés.. Ces compromis sont réputés fragiles, et doivent donner lieu à la substitution progressive de solutions pérennes. Ce cheminement est tracé, dans une logique d'amélioration continue.

#### **1.3.4. Etre responsable au service du projet**

Le responsable informatique est invité à faire preuve de vigilance, au même titre que le chef de projet, sur les événements qui peuvent mettre en péril le projet. Il doit veiller en interne à ce que chaque responsable informatique, de quelque niveau que ce soit, se sente responsable, au-delà d'une application conventionnelle de méthodes et de techniques de conduite de projet. Enfin, il joue également un rôle majeur, du fait de ses compétences techniques, dans le suivi de la relation avec le ou les fournisseurs externes.

Plus spécifiquement, le responsable SI est appelé à exercer sa vigilance sur les difficultés rencontrées tant par les acteurs du SI que par les gens de métier qui expriment leur mécontentement. Dans le cas de PG, une partie des équipes SI a fait preuve d'opacité, pendant les premiers mois du programme, en gardant pour eux les difficultés qu'ils rencontraient. Il s'est avéré qu'ils tablaient sur un renoncement des objectifs de délai par la direction. Les visites sur site du responsable SI ont permis la mise à jour de ce décalage de vision. Côté métier, la présence des acteurs SI sur les sites de test a été systématiquement préparée, et suivie de « debriefings ». Des rencontres des utilisateurs sur le terrain ont également été organisées, permettant une perception « en direct » des points les plus problématiques.

Un autre aspect concerne la continuité des compétences au niveau de l'ensemble des métiers du SI. Certaines expertises ont fait défaut à des moments critiques (entre la phase de préparation au lancement et le lancement effectif, notamment. De même, le départ prématuré d'un responsable de haut niveau a eu des conséquences fâcheuses, d'autant que son remplacement a été problématique.

#### **1.3.5. Capitaliser et rationaliser.**

Les métiers du SI disposent, pour certains d'entre eux au moins, de structures de support. Il est important d'impliquer ces structures au plus tôt en soutien du projet. Parallèlement, des relations adaptées sont à mettre en place avec le terrain.

C'est sur la coopération entre les métiers SI et les métiers des acteurs de terrain qu le groupe de retour d'expérience souhaite mettre l'accent. Cette coopération vise à obtenir une modélisation adaptée des processus métier, qui permette une prise en compte satisfaisante des exigences métier dans le logiciel. Plus précisément, en phase amont, le rêve est encore possible sur ce que serait l'organisation idéale du travail, son contenu, etc. Mais passé le lancement de l' « industrialisation », il apparaît que nombreux sont les points qui posent problème simplement parce qu'ils n'avaient pas été abordés jusqu'alors, car échappant au « cas général ». C'est du moins le constat fait dans le cas de PG. Au fil de l'avancement du programme, la « carte » se fait plus précise, et une spécification rigoureuse des activités doit s'imposer plus fortement. L'expérimentation doit s'imposer. Il s'agit de présenter au futur utilisateur tout ce qui est présentable, organiser des tests, confronter les logiques « outil » et « usages ».

#### **1.4. Repères à l'attention des autres responsables utilisateur**

Nous regroupons dans ce paragraphe quelques points de vigilance à destination des responsables territoriaux d'une part, à la hiérarchie métier fonctionnelle d'autre part.

##### **1.4.1. Points concernant les responsables territoriaux**

Ces responsables sont invités à saisir l'opportunité du projet pour analyser, caractériser, dimensionner, les équipes de professionnels qui vont être concernées par le nouvel outil. Cette réflexion doit associer la hiérarchie directe de ces équipes, même dans le cas où cette hiérarchie est d'ordinaire peu présente (cas d'équipes externes rattachées à des pôles affectés majoritairement à d'autres missions). Lorsque vient l'heure de la mise en place, surtout s'il s'agit d'une mise en place pilote, le responsable territorial doit avoir suffisamment « intégré » les enjeux du projet pour en défendre la légitimité et l'intérêt, dans le cas fort probable (comme dans PG) ou tout ne se déroule pas sans heurts.

Les points signalés sont ici celui de l'intérêt, pour un responsable territorial, de se mobiliser comme participant du comité de pilotage du projet. Cela lui permet d'aider la direction de projet à expliciter les enjeux et objectifs du projet, mais aussi de dégager avec ces responsables les risques opérationnels réels, et de les négocier. Dans le cas du programme PG, le « pilote » était effectivement membre du comité de pilotage. La concertation qui a eu lieu dans cette instance a conduit la direction de programme à réviser ses plans : abandon, au moins à court terme, de la politique de regroupement « radicale » en un seul pôle d'expertise des gestionnaires de réseau ; maintien de certaines spécialités, et des pôles de compétences associés, distincts des précédents.

Le responsable territorial est également invité à favoriser dans les structures de réflexion et de préparation mises en place, d'acteurs opérationnels compétents, parmi ceux placés sous son autorité. Des « chefs de projets territoriaux » ont été nommés dans le cas de PG. Leur bonne compétence métier, reconnue par leurs pairs, leur a permis d'être à la fois porte-parole de leur métier vis à vis du programme et de la hiérarchie locale, et relais de la direction de programme sur le territoire. Leur engagement sans faille, assorti d'une capacité critique, permet de les considérer comme des éléments clés de réussite.

##### **1.4.2. Points concernant les fonctionnels « métier ».**

Les fonctionnels métier ont intérêt, et la direction de projet également, à ce que les champs de responsabilité transférés au lancement du projet soit explicité au mieux. Ceci concerne en particulier les dimensions non strictement techniques ou fonctionnelles, comme : l'organisation du travail, le dimensionnement des équipes, l'évolution des performances. Par ailleurs, dès le début du projet ils doivent se préoccuper des moyens à mobiliser pour accompagner et soutenir les activités de l'équipe projet, avec le souci de la pérennisation des acquis. Ils doivent aussi anticiper la fin du projet, moment où ils devront « reprendre la main », en particulier en ce qui concerne l'accompagnement des acteurs de terrain, et la gestion des évolutions nécessaires de l'outil.

Mais le point fondamental à prendre en compte, c'est le suivi des évolutions métier induites par le projet, telles que l'équipe projet les prévoit, et dont l'impact sur l'organisation générale de l'activité doit être mesuré. Dans PG, les travaux d'analyse

et de test en vraie grandeur ont amené la direction de programme à mettre en lumière des aspects inédits du métier, et à prendre des options qu'elle n'avait pas nécessairement les moyens ni la vocation de traiter. Ainsi en est-il, de façon générale, des modes de coopération entre administrateurs de données et équipes d'intervention effectuant les opérations physiques.

## **2 . Repères pour la gestion stratégique des compétences métier (issus du cas DEX)**

L'élaboration des repères, dans le cadre du retour d'expérience du département DEX, répond sans doute à une préoccupation plus modeste de son initiateur. Il ne s'agit pas tant de « faire école » que de permettre à la structure, qui perd à la fois son chef et le pilote opérationnel de la réflexion conduite durant près de trois années, de ne pas tout oublier. Le risque est d'autant plus nettement perçu que l'outil informatique qui devait « matérialiser » le résultat des travaux est abandonné.

Les « repères » ont donc vocation, là encore, à dire « ce qui s'est passé » sur des aspects du projet considéré comme marquants, succès ou difficultés, surmontés ou toujours présents.

Ces repères ont été identifiés à partir du « récit » DEX, en coopération avec le groupe de « retour d'expérience » constitué par l'ancien chef de département, le nouveau, et son adjointe.

Les repères DEX, au nombre de 32, ont été structurés selon trois grands domaines : management ; conduite du changement ; instrumentation de la gestion des compétences. Au sein des trois domaines, les repères ont été regroupés par thèmes, structure que nous conserverons dans cette synthèse. Mais ils n'ont pas fait l'objet, contrairement au cas du programme PG, d'un travail de hiérarchisation en repères « fondamentaux ».

### **2.1. Repères du domaine « management ».**

#### **2.1.1. Conscience des enjeux**

L'existence d'enjeux au niveau de la direction générale du centre a été un facteur d'engagement pour les chefs de service. D'avoir montré que le projet DEX s'inscrivait dans les politiques du centre (gestion des compétences, gestion de la qualité) a contribué à la motivation des responsables. Dans le même temps, une clarification des objectifs internes, spécifiques, et des objectifs externes au département, est nécessaire dans ce type de projet.

La compréhension par l'ensemble des managers de l'enjeu global d'une démarche de gestion individuelle des compétences prend par ailleurs du temps. Chacun n'y a pas le même intérêt. Il y a nécessité de rythmer le projet pour que chacun puisse assimiler à son niveau ce qui a été produit.

A la fin de l'histoire, certains concepts ne sont pas encore « passés » dans les mœurs (notions de « filière », de pluridisciplinarité », par exemple)

#### **2.1.2. Engagement managérial**

L'engagement du chef de département est difficile à tenir dans la durée. Il est pourtant clé dans la mobilisation des responsables (chefs de services et chefs de laboratoires), et dans l'avancement du projet.

L'intérêt pour la démarche, au niveau des chefs de services, est lié à leur sensibilité aux questions de pilotage (tableaux de bord) et de management (aide fournie aux chefs de laboratoires).

Le chef de département doit s'assurer qu'il ne laisse personne « en dehors » de la démarche, en particulier les nouveaux arrivants. L'un des chefs de services, arrivé en cours de projet, et soumis à de fortes contraintes opérationnelles, a eu du mal à s'investir. Il y a ainsi un risque que les acquis ne soient liés aux personnes, selon qu'elles ont ou non vécu le projet. Il faudra donc être vigilant sur l'appropriation des résultats par de nouveaux arrivants.

Enfin, le chef de département considère que la présence d'une assistance extérieure est fondamentale pour lui permettre de garder un certain rythme, de tenir les engagements pris, de prendre du recul, et de s'astreindre à une disponibilité suffisante sur le sujet.

### **2.1.3. Appropriation**

L'appropriation de nouveaux modes de représentation des activités et des compétences par l'ensemble des acteurs demande à la fois du temps et des efforts : La représentation des activités sous forme de processus, par exemple, ou l'élaboration de grilles de compétences.

C'est en travaillant ensemble à plusieurs reprises, en étant confrontés à des représentations similaires issues de la qualité, que les responsables ont progressivement assimilé ces représentations.

Pour ceux qui sont amenés à conduire des réflexions prospectives, c'est la réalisation de documents de synthèse permettant des projections qui leur ont « parlé ». Pour ceux qui gèrent des contraintes opérationnelles fortes, c'est l'aspect recensement et repérage des compétences, mise à disposition de ces données aux laboratoires.

### **2.1.4. Évolution des représentations**

Les nouvelles représentations donnent une vision « intégrée » du département qui aide à « penser » la transversalité (et éventuellement à l'instrumentaliser pour l'action ?).

Le schéma des compétences, l'introduction de « distances » reflétant le coût d'acquisition d'une compétence lorsqu'on dispose d'une autre compétence constitue une représentation partagée de la proximité relative des laboratoires, et de repérer les « cœurs de métier » des services.

Le projet a eu un effet fédérateur. La vision intégrée qui en résulte est considérée comme un facteur essentiel pour préparer une politique de mobilité.

### **2.1.5. Valeur ajoutée**

La mise en avant du caractère spécifique des compétences du DEX et de leur contribution aux programmes du centre est un argument de poids dans les négociations budgétaires. Mieux comprendre les « intégrations » de compétences donne des éléments pour mieux défendre la valeur ajoutée. Le budget du DEX a pu être stabilisé, y compris au niveau des services.

Il reste que le repérage des compétences individuelles, du niveau atteint, sont à poursuivre. Ceci supposerait d'établir un lien entre les résultats obtenus et la procédure d'entretien annuel.



Enfin, des initiatives locales ont été prises pour proposer à des personnes des mobilités nouvelles, selon des principes directement inspirés des réflexions conduites dans le cadre du projet. Mais les dispositifs pratiques de gestion de la mobilité et des parcours professionnels restent à construire.

#### **2.1.6. Mandat managérial**

La mise en place d'une démarche de gestion des compétences permet de prendre du recul, d'aborder des questions de management traditionnellement peu abordées par ailleurs, notamment au niveau des laboratoires. Désormais, des débats sont possibles : on nomme des « objets » du champ du management, avec des mots connus et partagés.

Au niveau des chefs de laboratoires en particulier, ces questions sont rarement abordées en commun : ils ont peu d'opportunités en ce sens et ont apprécié l'apport du projet à cet égard.

### **2.2. Repères du domaine « conduite du changement ».**

#### **2.2.1. Sens du changement**

Le chef de département est celui qui donne le sens du changement et qui le fait partager tout au long du projet. Il a partagé et ajusté le projet avec ses chefs de services. Mais les chefs de laboratoires ont été associés trop tardivement, et n'ont pu être porteurs du projet. Des éléments symboliques (filères métiers, carte de proximité des compétences) qui ont séduit l'état major du département au premier abord, sont restés inexploités.

L'appui de représentations comme les processus, la cartographie des compétences, a en revanche facilité l'explicitation de corrélations entre moyens, qualitatifs et quantitatifs, et objectifs.

Une telle réflexion sur le « cœur de métier » du département DEX est jugée a posteriori indispensable : elle a, seule, permis au département de se maintenir sur ce cœur de métier. En revanche, les moyens à mettre en place pour gérer au quotidien en référence à cette représentation aurait nécessité une nouvelle impulsion porteuse de sens.

#### **2.2.2. Initialisation du changement**

Le lancement du projet a été déclenché par l'incertitude sur l'évolution des effectifs du département, vécue comme une crise, et qui a permis la mobilisation sur le changement. Le contexte initial était tendu, et des craintes latentes se sont révélées : reconfiguration du périmètre du département, réorganisation des services... Ces inquiétudes ont contribué à mobiliser les responsables, qui ont assumé la charge initiale forte qui leur a été demandée en début de projet.

L'importation du regard des partenaires du département a aussi joué son rôle. Cet exercice, peu banal pour un centre de recherche, a stimulé la réflexion au sein du DEX sur sa valeur perçue et les enjeux de sa communication.

### **2.2.3. Conduite du processus de changement**

L'inquiétude est source initiale de changement, mais son maintien au cours du projet est une source possible de démobilisation et de perte de crédibilité du projet. Or certaines questions sont restées sans réponse, par exemple celle d'une possible évaluation des compétences eu travers de l'entretien annuel, ou encore l'éventualité d'une réorganisation.

L'implication durable dans l'opération suppose à la fois que chacun ait le sentiment d'être écouté, et que des bénéfices possibles soient identifiés par le plus grand nombre.

Dans le projet DEX, cette écoute a été parfois tardive. Au niveau des chefs de service, cette démarche a eu lieu de façon explicite à propos de leurs attentes vis à vis de l'outil informatique qu'il s'agissait de mettre en place. Ce questionnement a été un élément de motivation, certains exprimant clairement leur impatience à voir ce matérialiser le système dont ils avaient imaginé tirer parti.

Enfin, les acteurs attendent du chef de département qu'il communique le sens du changement, et réajuste la vision tout au long du projet. La vision ne souffre pas que le « leader » relâche son attention, ou cesse de communiquer. Tant que les « routines » ne sont pas installées, il y a risque que le projet s'arrête, sans que les bénéfices escomptés ne se matérialisent. C'est ce qui s'est passé pour le projet DEX.

### **2.2.4. Partage de la vision**

Le partage sur la vision est nécessaire à tous les niveaux, et tout au long du projet. Cette communication a été soutenue la première année, puis s'est espacée au fil du temps. Des doutes ont germé quant à la finalité du projet, la volonté d'aboutir, avec des effets démobilisateurs.

Au niveau des chefs de laboratoire, la communication a tardé à se faire. Les contacts permis par les quelques enquêtes n'ont pas été assez fréquents pour qu'ils s'approprient le « sens » du projet.

Par ailleurs, il convient que la vision associée au changement évolue en intégrant les réflexions qu'elle génère, mais aussi des événements extérieurs qui ont un impact sur elle. Ainsi, la priorité donnée à la certification qualité, un an et quelques mois après le lancement du projet, à la demande de la direction du centre, n'a pas été comprise. La mise en cohérence des démarches a été faite a posteriori. Pourtant, pour quelques chefs de laboratoire qui s'étaient particulièrement investis dans le recueil des informations sur les compétences au service des processus, la caractérisation de ces derniers est apparue comme « évidemment complémentaire ». Mais les signaux de la direction en ce sens ont tardé.

## **2.3. Repères du domaine « instrumentation de la gestion des compétences »**

### **2.3.1. Conception de l'outil**

L'identification du bon niveau et du bon format de description des compétences dans un outil passe par une représentation claire de ce que l'on souhaite faire d'un tel outil. Le premier support informatisé était constitué d'un tableur, qui répondait de façon convenable à la question initiale. Mais le passage à une base de données, opération assortie d'exigences nouvelles tant dans la description des données que dans les liens qui permettent les recherches et les synthèses, exigeait de nouvelles investigations.

Le modèle de données élaboré par l'adjoint SI a permis de traiter un certain nombre de questions précises relativement aux objets gérés, aux définitions, à certains besoins d'information.

Mais des divergences sont apparues dans les intentions d'utilisation des divers responsables, interrogés trop tardivement. Pour le chef de département, s'en remettre aux fonctionnalités d'un outil du commerce ne constitue pas une réponse satisfaisante. Un test utilisateur sur un « noyau dur » de fonctionnalité indispensable devait apporter un premier élément de réponse pour la validation des données et une première expérience de la valeur d'usage « minimale ».

### **2.3.2. Articulation des outils**

La difficulté d'intégration des outils entre eux, la nécessaire cohérence avec les projets des niveaux supérieurs conduisent à une grande prudence dans la mise en place d'un outil local, en particulier dans le contexte d'une politique SI « intégrative ». Du reste l'annonce de travaux au niveau central visant à doter les différents départements d'un « outil RH », sans précision sur son contour exact, a finalement contribué largement à « geler » la mise en place de l'outil DEX.

La certification, et les exigences de traçabilité qu'elle porte, était a priori plus propice à la mise en place d'un outil. Mais les outils de la qualité investigués par l'adjoint SI se sont révélés fortement marqués par des postulats incompatibles avec la vision du département, en particulier la place centrale du concept de « poste de travail ». Or pour le DEX, ce sont les personnes et leurs compétences qu'il s'agissait de gérer en priorité.

### **2.3.3. Réflexions sur l'usage**

L'articulation d'une réflexion sur l'usage possible de l'outil a favorisé l'appropriation des nouveaux concepts, et a fait émerger un besoin de passage à l'acte. Cette réflexion a permis de préciser les mots, les concepts, les relations entre eux, en envisageant des situations concrètes. Dans le même temps, cela crée des frustrations quand ensuite les choses n'avancent pas.

L'existence d'un outil, la nécessité de le renseigner, doit permettre de garder une trace des résultats de la réflexion, même si l'outil peut être dévoyé de sa vocation première. Mais sans outil, le risque est réel d'une régression, voire d'une disparition des éléments de prise de conscience générés lors du projet.

Un outil de gestion est porteur de sens lorsqu'il est partagé et compris, et focalise l'attention sur un sujet. Des ajustements interviendront, mais la question sous-jacente reste traitée.

Cependant, la réflexion sur l'outil, centrée sur les aspects « techniques », peut conduire à perdre la vigilance dans le partage de sens de l'outil et de son usage. C'est ce qui a failli se passer au niveau des chefs de service, qui ont finalement été introduits à nouveau dans le processus de réflexion.

Les futurs utilisateurs revendiquent d'être consultés, mais se montrent en pratique peu disponibles. Le maintien du contact reste néanmoins nécessaire, même si la complexité du sujet, la priorité donnée d'ordinaire aux questions concrètes et immédiates, rendent cette mobilisation souvent difficile.